



Akseli Matila

## **MYyntIPROSESSIN HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN JA RATKAISU**

Case: Finanssialan yritys

# **MYYNTPROSESSIN HAASTEIDEN TUNNISTAMINEN JA RATKAISU**

Case: Finanssialan yritys

Akseli Matila  
Opinnäytetyö  
Kevät 2018  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Myynti ja markkinointi

---

Tekijä: Akseli Matila

Opinnäytetyön nimi: Myyntiprosessin haasteiden tunnistaminen ja ratkaisu – Case: Finanssialan yritys

Työn ohjaaja: Sirpa Puolakka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 74

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää finanssialalla toimivan yrityksen myyntiprosessia. Toimeksiantaja pidetään salassa, mutta tutkimuksessa käsitellään kuitenkin toimialaa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan myyntiprosessia. Tavoitteena oli löytää ja tunnistaa toistuvia kehityskohtia myyjien myyntiprosessissa ja laatia kehitysehdotuksia haasteiden ratkaisuun. Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa todellista hyötyä toimeksiantajalle ja helpottaa myyjien myyntityötä.

Tutkimuksen tietoperustan lähteet on kerätty suomen- ja englanninkielisistä painetuista teoksista ja internet-lähteistä. Tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta, sekä lyhyestä toimeksiantajan esittelystä ja finanssialan kuvauksesta ennen tietoperustaa. Tietoperustan ensimmäisessä luvussa käsitellään ostamista, ostoprosessia ja ostokäyttäytymistä. Toisessa luvussa käsitellään onnistuneen myyntityön edellytyksiä, myyntiprosessin vaiheita ja arvomyynnin käsitettä.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tehtiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusmenetelminä käytettiin myyjien henkilöhaastatteluita, joiden tarkoitus oli kartoittaa myyntiprosessin ongelmakohtia sekä myyjien näkemystä prosessin vaiheista. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin toiminnallista ryhmätilannetta, jossa pohdittiin yhdessä sekä haasteiden syitä että ratkaisuehdotuksia.

Tutkimuksen tuloksina saatiin selville niin myyjien itsensä kuin kirjoittajan näkemys myyjien myyntiprosessin haasteista. Lisäksi selvisi laajempia syitä myyjien haasteiden taustalla. Selvinneiden haasteiden perusteella kehitettiin käytännön harjoituksia, joiden avulla myyjien taitoja voidaan kehittää.

Laadittujen kehitysehdotusten käyttöönotto on toimeksiantajalle mahdollista ja harjoitusten toteutusmenetelmät on avattu tutkimuksessa. Kehitysehdotusten käyttöönottoa tulee seurata ja tehdä jatkotutkimus siitä, kuinka hyvin haasteet ratkesivat.

---

Asiasanat: B-to-b, myynti, myyntiprosessi, myyntityö, ostokäyttäytyminen, yritysasiakkaat

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, Option of Sales and Marketing

---

Author: Akseli Matila

Title of thesis: Identifying and solving the challenges in a sales process – Case: a Company in financial industry

Supervisor: Sirpa Puolakka

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018      Number of pages: 74

---

The purpose of this Bachelor's thesis was to develop the sales process of a company operating in the financial industry. The assigner of the thesis is to be kept confidential, but the study also covers the industry.

The main purpose of the thesis was to develop the assigner's sales process. The goal was to find and identify repetitive targets for improvement in the salespeople's sales process, and to create development ideas to overcome the challenges. The purpose of the study is to produce actual benefit for the assigner and make selling easier for the salespeople.

The theoretical basis of this thesis has been gathered from Finnish and English printed and online sources. The theoretical basis consists of two chapters, and a brief introduction of the assigner and the industry before the actual theoretical basis. The first chapter describes buying, buying process and buying behaviour. The second chapter describes the foundations for successful selling, the sales process and the concept of value based selling.

The empirical foundation of the study is based on qualitative research. The methods used include interviews, which are used to survey the issue areas in the sales process and the outlook of salespeople towards the phases of the process. In addition, the thesis features an active group situation, in which the both the reasons and possible solutions for the challenges were discussed.

As a result, a clear view of the challenges faced by the salespeople was formed based on the opinions of author and the salespeople. Additionally, more widespread reasons for the causes of the salespeople's challenges were found. Based on the challenges, practical exercises were developed to train the sales skills of the salespeople.

The implementation of the development ideas is possible for the assigner and the training methods are described in the thesis. The implementation of the development ideas should be monitored and a further research should be conducted on the outcome of the implementation.

---

Keywords: business-to-business, sales, sales development, sales process

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	7
1.2	Toimeksiantaja .....	8
1.3	Vakuutusala ja sen trendit.....	9
2	ASIAKKAAN OSTAMISEN YMMÄRTÄMINEN.....	12
2.1	Ostokäyttäytyminen.....	12
2.1.1	Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät.....	13
2.1.2	Digitalisaation vaikutus ostokäyttäytymiseen.....	16
2.2	Ostoprosessin vaiheet.....	17
3	ARVON VÄLITTÄMINEN ASIAKKAALLE.....	20
3.1	Onnistuneen myyntityön edellytykset.....	20
3.2	Myyntiprosessin vaiheet.....	22
3.3	Arvonmyynti.....	38
4	HENKILÖHAASTATTELUT JA HAVAINNOT NIIDEN POHJALTA .....	43
4.1	Haastattelututkimus.....	43
4.2	Haastattelututkimuksen havainnot .....	45
5	TOIMINNALLINEN RYHMÄTILANNE KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄNÄ .....	49
5.1	Ryhmätilanteen suunnitelma .....	49
5.2	Ryhmätilanteen yhteenveto.....	53
6	KEHITTÄMISEHDOTUKSET TUTKIMUKSEN POHJALTA .....	58
6.1	Myyjien suurin haaste ja syy sen taustalla .....	58
6.2	Kehittämisehdotukseni myyjille .....	59
7	POHDINTA .....	67
	LÄHTEET .....	72

# 1 JOHDANTO

Myynti on jokaisen yrityksen tärkein toiminto ja lähes jokainen yritys haluaa kasvattaa myyntiään. Myynti on mielenkiintoinen aihe siksi, että ympäri maailmaa myyjillä on samat haasteet löytää enemmän potentiaalisia asiakkaita, sopia enemmän tapaamisia ja sitä kautta saada enemmän kauppaa. Myynnin tärkeys yrityksen menestykselle tunnustetaan johtoryhmissä, mutta siitä huolimatta myyjiä ei usein valmenneta, vaan myyjät joutuvat oppimaan virheistään kantapään kautta. Halusin opinnäytetyössäni auttaa toimeksiantajayrityksen myyjiä heidän päivittäisissä haasteissaan, jotta he voisivat enemmän ja nauttisivat samalla enemmän työstään.

Opinnäytetyöni aiheena oli erään finanssialalla toimivan yrityksen, jäljempänä Yritys X:n, yritysmyyntiprosessin haasteiden tunnistaminen ja ratkaisuehdotusten kehittäminen. Lähtökohtana oli löytää ja tunnistaa konkreettisia, toistuvia kehityskohteita myyntiprosessissa. Tutkimuksesta on ollut hyötyä toimeksiantajalle, jos myyjien myyntiä on saatu parannettua esimerkiksi yhdellä prosentilla.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia haasteita myyjät kohtaavat päivittäisessä myyntityössään. Haasteiden tunnistamisen jälkeen pohdin haasteiden syitä ja ennen kaikkea tapoja ratkaista haasteet.

Opinnäytetyöni oli laadullinen tutkimus, jossa käytettiin tutkimusmenetelminä lähdekirjallisuuteen perehtymistä, myyjien henkilöhaastatteluja ja toiminnallista ryhmätilannetta. Tutkimuksen viitekehys koostui vakuutustoimialan kuvauksesta, ostamisen ja ostoprosessin käsittelystä, sekä myynnin teorian avaamisesta. Sekä ostamisessa että myynnissä keskityttiin erityisesti ostopäätökseen vaikuttaviin tekijöihin, asiakkaan ymmärtämiseen ja hyödyn myymiseen. Tutkimuksen aluksi kuvattiin toimeksiantajayritystä päällisin puolin paljastamatta kuitenkaan yritystä salassapitosopimuksen johdosta. Johdannon lopuksi käytiin lyhyesti läpi vakuutusala ja sen lainalaisuuksia. Tutkimuksen varsinainen tietoperusta on jaettu kahdeksi luvuksi käsittelemään ostamisen ja myynnin teoriaa.

Henkilöhaastattelussa selvitin jokaisen myyjän kokemat haasteet myyntityössä, sekä ennen kaikkea ne haasteet, jotka koettiin kaikkein merkittävimpänä. Henkilöhaastattelut toteutettiin puoli-

strukturoiduina puhelinhaastatteluina, jotka kestivät arviolta 30 minuuttia. Henkilöhaastatteluihin osallistuivat kymmenen toimeksiantajan alaisuudessa toimivaa myyjää.

Toiminnallinen ryhmätilanne toteutettiin paneelikeskusteluna, jossa ohjasin ja aktivoin osallistujia. Ryhmätilanteen pohjan muodostivat ne myyjien henkilöhaastatteluissa esiin nousseet seikat, jotka myyjät kokivat suurimmiksi haasteiksi myyntityössä. Työpajana tavoitteena oli yhdistää myyjien tietotaito ja tuottaa ideoita, joilla haasteet voidaan ratkaista. Tarkoituksessa oli myös pohtia yhdessä miksi kyseisiä haasteita kohdataan. Työpajan lopuksi valittiin muutamia ideoita, joista muodostettiin mahdollisia ratkaisuja, joita arvioitiin alkuperäiseen haasteeseen peilaten.

Tietoperustan laatimisen, henkilöhaastatteluiden ja toiminnallisen ryhmätilanteen pohjalta tein johtopäätöksiä myyjien haasteiden todellisille syille. Tutkimukseni avulla tunnistin toistuvia kehityskohteita myyntiprosessissa ja syyn näiden haasteiden takana. Huomioin johtopäätöksien teossa myös sen, että laadullinen tutkimus on aina altis sekä tutkittavien henkilöiden että kirjoittajan itsensä näkökulmalle ja pyrin pitämään neutraalin otteen.

Vedettyäni johtopäätökset toimeksiantajan myyjien myyntiprosessin suurimmista haasteista suunnittelin kehitystoimenpiteitä, joiden avulla toimeksiantaja voi ratkaista nämä haasteet ainakin osittain. Kehitystoimenpiteet perustuvat viitekehyksessä tärkeimmäksi nousseisiin seikkoihin ja hyödynsin omaa kokemustani ja näkemystäni myynnin kehittämiseen. Tutkimuksen lopputulemana oli konkreettisia harjoituksia, joiden avulla toimeksiantaja voi kehittää myyjäänsä niin, että tutkimuksessa selvinneet haasteet saadaan voitettua.

## **1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet**

Opinnäytetyön ensimmäinen osuus selvitti Yritys X:n yritysmyyntin myyntipäälliköiden yleisimmät haasteet myyntiprosessissa henkilöhaastattelumenetelmän avulla. Haastatteluiden tulokset antoivat suuntaa opinnäytetyön toiselle osalle eli ratkaisuehdotusten kehittämiseen.

Toisessa tutkimusongelmassa pohdittiin kehitysehdotuksia haasteiden selvittämiseksi. Kehitysehdotuksia pohdittiin erityisesti teorian pohjalta ja läpikäytäviä käsitteitä olivat arvonmyynti, luottamuksen rakentaminen, asiakkaan tarpeen ymmärtäminen ja parhaan ratkaisun tarjoaminen, sekä asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen.

Opinnäytetyöhön ei sisällytetty myyjien suoritusten datan analyysiä, vaikka sen pohjalta olisi voitu tunnistaa tarkemmin missä vaiheessa myyntiprosessia haasteita ilmenee. Myös yrityksen sisäpolittiset haasteet, kuten järjestelmien kankeus, pyrittiin rajaamaan pois tutkimuksesta, koska painopiste pidetään nimenomaan myyntityön kehittämisessä.

Opinnäytetyön näkökulma oli myynnillinen muutamasta syystä: ensinnäkin, minua itseäni kiinnostaa erityisesti myynti ja siksi koin mielekkäimpänä aiheen lähestymisen myynnin kautta. Toiseksi, minulla on kokemusta yritysmyyntistä, mutta kompetenssini ei ole kovin syvällinen vakuutusalan ja eri vakuutuslajien ymmärryksessä. Tästä huolimatta pyrin rinnastamaan tietoperustaa toimialaan omien havaintojeni avulla.

Toimin itse myyntitehtävissä ja uskon opinnäytetyön aiheen kehittäneen paljon omaa myyntiosaamistani reflektoinnin kautta. Opinnäytetyössä tulin tahtomattani tarkastelemaan omaa päivittäistä myyntityötäni ja pohtimaan sen kehityskohtia. Myyntiprosessin kehittämisen tutkiminen antoi minulle myös valmiuksia toimia myöhemmin myynnin esimiestehtävissä. Uskon saaneeni työstä arvokasta tietoa ja näkökulmaa myynnin kehittämiseen ja myyntitiimin johtamiseen.

Toivon että tutkimuksen perusteella voidaan kehittää tulevaisuudessa myös muita myyntitiimejä ja tutkimus voidaan monistaa helposti erityisesti toimeksiantajan muiden alueellisten myyntitiimien kehittämiseen. Tutkimusmenetelmäni eivät rajoitu vakuutustoimialaan, joten tutkimus voidaan toistaa myös toisen toimialan yrityksen myyntiprosessin kehittämiseksi pienin muutoksin.

## **1.2 Toimeksiantaja**

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi eräs finanssialan yritys, Yritys X. Yritys X on suhteellisen merkittävä toimija finanssialalla ja sillä on liiketoimintaa kuluttaja- ja yritysmarkkinoilla. Tutkimukseni painottui toimeksiantajan yritysmyyntihenkilöstöön, sillä kuluttaja- ja yritysmarkkinat eroavat toisistaan.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstö sisältää jo kauan yrityksen palveluksessa olleita sekä uudempiakin tulokkaita. Henkilöstön erimittainen kokemus alalta antoi erilaisia näkökulmia tutkimukseen, mutta se asetti myös haasteen henkilöhaastatteluiden tuloksien käsittelyn painotuksin. Ratkaista-



vaksi jäi se, voidaanko esimerkiksi kaksi kuukautta vakuutuksia myyneen haastattelun löydöksiä pitää samanarvoisena kuin kaksikymmentä vuotta alalla olleen kokemuksia.

Tutkittavan kohderyhmän myyjien palkkauksessa käytetään kiinteään pohjapalkan lisäksi myyntitulosten mukaan maksettavaa provisiopalkkausta. Tällainen palkkausmalli kannustaa myyjää aktiivisuuteen ja erityisesti uusasiakashankintaan. Provisiot eivät kuitenkaan ole yhtä houkuttelevat nykyisille asiakkaille uusintoja tai korotuksia myydessä. Myyntialalla on muutamia erilaisia palkkausmalleja, joista jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa.

Toimeksiantaja ei kilpaile hinnalla, pikemminkin päinvastoin. Tutkimuksen aikana tuli toimeksiantajan kanssa keskusteluissa usein esiin se, että myyntineuvottelut ajautuvat usein voimakkaisiin hintaneuvotteluihin. Tästä syystä alun perin tutkimuksen tarkoituksena oli olettaa hinnan olevan suurin kompastuskivi myynnissä, mutta päädyimme lähestymään aihetta avoimin silmin.

Toimeksiantajalla on tarjolla laaja valikoima erilaisia vakuutustuotteita aina yrittäjän vakuuttamisesta yrityksen liiketoiminnalle tärkeiden laitteiden, ajoneuvojen tai rakennusten vakuuttamiseen. Osa toimeksiantajan vakuutustuotteista on yrittäjille lakisääteisiä ja osa taas on vapaaehtoisia, mutta tärkeitä vakuutuksia.

### **1.3 Vakuutusala ja sen trendit**

Tässä alaluvussa syvennytään vakuutusalan pelisääntöihin ja vakuutusyhtiöiden tarkoitukseen, jotta ymmärretään toimialaa, jolla toimeksiantajan myyjät toimivat. Lisäksi luvussa perehdytään lyhyesti toimialan muutoksiin nyt ja tulevaisuudessa.

Niin yksityisten henkilöiden kuin yritystenkin toimintaan liittyy erilaisia epävarmuustekijöitä. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tulipalo, sairaus, työttömyys, tuotantokoneen rikkoutuminen tai lakko. Vaara voi pahimmassa tapauksessa olla yksityishenkilölle tai yritykselle kohtalokas. Näitä vaaratekijöitä nimitetään riskeiksi. (Rantala & Kivisaari 2015, 61–62.)

Vakuutusyhtiön tarkoitus on kantaa yksityishenkilön tai yrityksen riskejä sopimuksen mukaisesti. Vakuutusyhtiöt keräävät varoja asiakkailtaan, jotta heillä on mahdollista korvata mahdolliset vahingot. Vakuutusyhtiö korvaa sopimuksen mukaan tietyn riskin alaiset vahingot niiden toteutues-

sa. Käsitteenä vakuutus tarkoittaa vakuutuksenantajan ja vakuutuksenottajan välillistä oikeussuhdetta. Sopimus, jota käytetään oikeussuhteen luomiseksi, on nimeltään vakuutus sopimus. Vakuutus sopimuksessa määritetään tarkasti, mitkä riskit kuuluvat vakuutuksen piiriin ja miten ne korvataan riskin toteutuessa. (Rantala & Kivisaari 2015, 69–70.)

Eri vakuutukset toimivat pitkään erillisinä ja eri yhtiöiden tarjoamina. Viime aikoina on kuitenkin ollut yhdentymistrendi, jossa yhtiöryhmittymät tarjoavat asiakkailleen kaikkia hänen tarvitsemaansa vakuutusturvaa. Yhdentyminen näkyy myös henkivakuutusten myynnissä, vaikka vakuutusyhtiölaki kieltää samaa yhtiötä harjoittamasta vahinkovakuutusta ja henkivakuutusta. Molempia vakuutuslajeja saa kuitenkin tarjota konsernin sisällä, jolloin henkivakuutusta ja vahinkovakuutusta tarjoavat juridisesti eri yhtiöt, vaikka niillä olisikin sama johto. (Rantala & Kivisaari 2015, 54.)

Rantalan ja Kivisaaren mukaan yhdentymistrendi näkyy myös siinä, että asiakasta pyritään palvelemaan saman henkilön toimesta asiakkaan kaikissa vakuutusasioissa sekä myöhemmässä asiakkuuden hoitovaiheessa. Yritykset pyrkivät siis tarjoamaan kaikki palvelut asiakkaalle saman myyjän toimesta, eikä asiakas joudu kääntymään eri henkilöiden pariin eri tyyppisen vakuutuksen tarvitessaan. (2015, 54.) Myyjän kannalta asiakaskeskeisyys näkyy lisääntyneenä työmääränä, kun kaikki aika ei ole käytettävissä uusasiakashankintaan. Toisaalta asiakaskeskeisyys tarjoaa mahdollisuuksia lisämyyntiin, eli mahdollisuuksia myydä lisää palveluita olemassa olevalle asiakkaalle.

Vakuutusalan suurimpia trendejä on digitalisaatio, joka näkyy siinä, että vakuutusyhtiöiden tehtävä on muuttumassa vahingon korvaajasta riskien ennaltaehkäisijäksi. Esimerkkinä tästä on vakuutukset, joiden hinnoittelu perustuu asiakkaan elintapoihin, joita mitataan erilaisin mittarein. Digitalisaatio tarjoaa myös valtavan määrän asiakasdataa, jota vakuutusalan toimijoiden pitäisi hyödyntää vastuullisesti. Oikein käytettynä tiedolla voidaan tarjota asiakkaille aitoa hyötyä ja parempia vakuutuksia ehtoineen. (Lapatto, M. 2016.) Datan käyttöön liittyy kuitenkin myös riski väärinkäytöksiin ja asiakkaat voivat kokea yksilöllisyytensä loukatuksi tai olevansa vakoilevan silmän alla, kun kaikki teot tallentuvat yritysten käyttöön (Harvard Business Review 2014).

Digitalisaatiosta huolimatta konsultoiva asiakaspalvelu on erittäin haluttua asiakkaiden mielestä. Deloitte'n Yhdysvalloissa tekemässä tutkimuksessa jopa 52% henkivakuutuksen ostajista piti henkilökohtaista asiakaspalvelua helpottavana tekijänä. Tutkimuksessa vedettiin johtopäätöksenä henkilökohtaisen neuvonnan vaikuttavan huomattavasti asiakkaan ostopäätökseen, sekä lisää-

vän myös selkeyttä ja luottamusta asiakkaan ostamiseen. (Sharps, K., Hitsky, D., Hodgins, S. & Ma, C. 2015.) Toisaalta Accenturen tutkimuksessa jaettiin yksityisten vakuutusten ostajat kolmeen eri ryhmään, joista vain yksi ryhmä halusi henkilökohtaista palvelua jo ostoprosessinsa alkuvaiheilla (Accenture 2017, viitattu 6.10.). On siis tärkeää tarjota erilaisia ostamisen vaihtoehtoja erilaisille asiakkaille.

Digitalisaation rooli tulee kuitenkin todennäköisesti kasvamaan, sillä nuoret kuluttajat luottavat paljon verkko- ja mobiilipalveluihin yhteydenpidossa yrityksiin ja ostaessaan palveluita. Vuoteen 2020 mennessä kokonainen sukupolvi on kasvanut digitaalisessa maailmassa, jossa matkapuhelimet, internet ja sosiaalinen media ovat osa arkea. Digitaalisten kanavien tukeminen henkilökohtaisella asiakaspalvelulla voi tarjota juuri sen helppouden mitä asiakkaat etsivät tehdessään ostopäätöksiä. (Sharps ym. 2015; PwC 2018, viitattu 25.1.) Vaikka tutkimukseni käsittelee toimeksiantajan myyntityötä, on tärkeää olla perillä isommassa kuvassa tapahtuvista ilmiöistä, sillä niiden vaikutus kasvaa vakuutusosalalla.

Edellä mainitussa Deloitteen tutkimuksessa henkivakuutuksia ostavien kuluttajien ostokäyttäytymistä. Tutkimuksessa todettiin, että ne ihmiset jotka eivät ostaneet henkivakuutusta ilmoittivat syiksi epäselvät edut, monimutkaisuuden ja pitkän lupaprosessin. Jopa 45% ostamatta jättäneistä ilmoitti syykseen taloudelliset prioriteetit. Tutkimuksessa vedettiin johtopäätös, että vakuutuksen arvo pitäisi osata linkittää potentiaalisen asiakkaan prioriteetteihin, jotta tämä todella ymmärtää vakuutuksen todellisen arvon. (Sharps ym. 2015.) Vakuutuksen ostamista pidetään hankalana myös The New York Timesissa julkaistussa terveysekonomistin jutussa (ks. Frakt, A. 2014, viitattu 25.1.2018). Useiden tuttavieni kokemukset vakuutuksista ja niiden ostamisesta ovat myös hankalia. Tämän pienen otannan havainnot ovat samansuuntaisia kuin kaksi aiempaa tutkimusta, eli voidaan todeta vakuutusten ostamisen olevan jokseenkin haastavaa.

Ostamisen vaikeuden lisäksi vakuutusosalalla on paljon muita riskejä. Centre for the Study of Financial Innovation:in ja PwC:n toteuttamassa tutkimuksessa vakuutusalan viideksi suurimmiksi riskiksi nähtiin muutosjohtaminen, kyberriskit, teknologia, korkotaso ja sijoitusten tuottavuus. Myös kilpailu (sijalla 8), hintojen alentuminen (13) ja maine (17) olivat mukana listauksessa. (Lehto, M. 2018, viitattu 25.1.2018.)

## 2 ASIAKKAAN OSTAMISEN YMMÄRTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään ostamisen viitekehystä, jonka ymmärtäminen on välttämätöntä tutkimuksen aiheen kannalta. Viitekehys on rajattu koskemaan ostamista yritysmarkkinoilla, sillä kuluttajien ostamisessa pätevät hieman erilaiset lainalaisuudet, eikä niihin perehtyminen ole työn kannalta relevanttia. Alaluvussa 3.1. käsitellään ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Alaluvussa paneudutaan ostokäyttäytymisen lisäksi digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin ostamisen muutoksessa. Alaluku 3.2. syventyy ostajan toimiin hankintavaiheessa, eli ostoprosessiin.

Tämän luvun pääajatuksena on se, että myyjä osaisi oikeasti ajatella asiakastaan ja hänen haasteidensa ratkaisua. Fox toteaa, ettei asiakkaan luo tulisi mennä myyjän oma etu mielessä, vaan tulisi pystyä vastaamaan kysymykseen "Miksi juuri tämän asiakkaan pitäisi ostaa juuri meidän yritykseltä?" Kysymyksen vastauksen pitäisi olla asiakkaan saama hyöty. Myyjän tulee siis osata asettua asiakkaan asemaan ja miettiä mitä itse haluaisi asiakkaan tilanteessa. (Fox, J.J. 2005, 7, 10.)

### 2.1 Ostokäyttäytyminen

Tärkein yksittäinen tekijä minkä tahansa yrityksen menestykselle on asiakas. Asiakas on se, joka maksaa palkat ja kaikki muut kulut, eikä yritystä olisi olemassa ilman asiakkaita. (Fox 2005, 7.) Siksi jokaisen myyjän tulee ymmärtää asiakkaita ja heidän ostamista menestyäkseen työssään. Vaikka myynti sisältää erilaisia prosesseja, eivät ne asiakasta kiinnosta. Asiakkaalle, eli ostajalle, tärkeintä on myyjän kanssa kohtaaminen ja sellaisen suhteen rakentaminen, josta on molemmille osapuolille aidosti hyötyä. Ostaja toivoo myyjältä aitoa kiinnostusta häntä kohtaan ja hänen yritystään kohtaan, sekä ennen kaikkea pyrkimystä auttamaan molempia tekemään työnsä paremmin. (Balac, M. 2009, 15.)

Tutkimukseni on rajattu koskemaan nimenomaan yritysmarkkinoita. Ne ovat suuremmat kuin kuluttajamarkkinat, sillä hyödykkeet kulkevat usean välikäden läpi ennen kuluttajamarkkinoille päätymistä. Yritysmarkkinat eroavat kuluttajamarkkinoista kokonsa, kysynnän, ostoyksikön luonteen, päätöstyyppien ja päätösprosessien mukaan. Toisaalta yritysmarkkinat ovat kuluttajamarkkinoiden kaltaiset, sillä molemmissa ihmiset toimivat ostopäätöksissä ja tekevät ostopäätöksiä tyy-

dyttääkseen tarpeensa. (Kotler, P. Armstrong, G., Harris, L.C. & Piercy, N. 2013, 177.) Vakuutus-  
alalla tämä pätee erityisesti, sillä ostaja on usein yrittäjä, joka vakuuttaa yrityksensä lisäksi itsen-  
sä henkilönä.

Miten yritykset ostavat? Yrityksen ostokäyttäytyminen tarkoittaa sellaisen yrityksen käyttäytymis-  
tä, joka ostaa hyödykkeitä tai palveluita tuotannon tai muiden tuotteiden käyttöön ja palveluita,  
jotka myydään, vuokrataan tai tarjotaan muille. Yrityksen ostoprosessissa ostajat määrittelevät  
mitä tuotteita ja palveluita yritykset tarvitsevat ja sen jälkeen löytävät, arvioivat ja valitsevat toimit-  
tajien väliltä. Business-to-business (myöhemmin B-to-B) markkinoijien onkin tärkeää ymmärtää  
yritysmarkkinoita ja yritysten ostokäyttäytymistä. Tämän ymmärtämisen jälkeen yritysten tulee  
rakentaa kannattavia suhteita yritysasiakkaisiin luomalla ylivertaista arvoa asiakkaalle. (Kotler ym.  
2013, 177.)

Yritysten tulee ymmärtää asiakkaidensa ostokäyttäytymistä menestyäkseen liiketoiminnassaan.  
Ostokäyttäytymisen ymmärtämisen pohjalta rakennetaan markkinointi- ja myyntipolkuja kohenta-  
maan kaupan todennäköisyyttä. Mikäli asiakkaan ostotapojen muutosta ei tunnisteta ja niihin  
reagoida, voi myyjäorganisaation liiketoiminta kärsiä. Ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on tär-  
keää, jotta yritys ymmärtää, mitä ja miten heidän asiakkaansa haluavat. (Rubanovitsch & Aminoff  
2015, 27, 30.)

Nyt kun ymmärretään yritysmarkkinoita ja yritysten ostokäyttäytymistä, perehdytään seuraavaksi  
tarkemmin ostokäyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin. Alaluvussa 2.1.1 keskiössä on asiakas  
yksilönä, koska kuten aiemmin todettua, ihmiset tekevät ostopäätökset, eivätkä yritykset.

### **2.1.1 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät**

Ihminen tekee kaikki päätökset tunteella, ei järjellä. Aivan kaikki mitä teet on emotionaalista eikä  
rationaalista. Jokaisen myyjän tulisi ymmärtää ja sisäistää tämä asia, jolloin heidän oma tekemi-  
sensä myös muuttuisi merkittävästi. Päätökset tehdään tunteella ja sen jälkeen ne oikeutetaan  
itselle käyttämällä järkiperusteisia syitä. (Rope, T. 2009, 22–23; Tracy, B. 2004, 65.) Vaikka todel-  
linen maailma ei olisi aina näin mustavalkoinen, niin erityisesti vakuutusosalalla on tärkeää ymmär-  
tää tunteiden merkitys päätöksenteossa, sillä kaikessa yksinkertaisuudessaan vakuutusratkaisut  
luovat asiakkaille turvallisuuden tunnetta.

Myyjän kannalta on tärkeää ymmärtää kaikki ostamiseen ja ostopäätökseen vaikuttavat tekijät. Ymmärtämällä asiakkaan prosesseja voi myyjä täyttää asiakkaan tarpeen korostamalla juuri tämän asiakkaan arvostamia asioita palvelussaan. (Balac 2009, 17.) Tämä ajatus motivoikoon jo- kaista myyjää pohtimaan ostokäyttäytymistä tarkemmin.

On tärkeää muistaa, että myös yritysostajat kokevat paineita ostojen tavoitteidensa saavuttami- sesta ja ostoihin liittyvistä riskeistä. Voidaan sanoa, että organisaation ostokäyttäytymiseen vai- kuttavat samat persoonallisuustekijät kuin kuluttajien ostokäyttäytymiseen. (Bergström & Leppä- nen 2015.) B-to-B ja B-to-C -markkinat ovatkin lähentyneet toisiaan entisestään ja liiketoimintaa voisi nykyään määritellä paremmin käsitteellä human-to-human, eli H2H (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 15). Markkinoiden lähentyminen näkyy erityisesti vakuutuslalla, jossa yhdentymistrendin vuoksi sama myyjä palvelee asiakasta prosessin eri vaiheissa.

Organisaation ostokäyttäytymiseen vaikuttavat useat voimat neljällä eri tasolla; ympäristön, orga- nisaation, ryhmän ja yksilön tasolla. Ympäristöllisiä tekijöitä ovat muutokset taloudessa, kaupan säätelyssä tai teknologisessa kehityksessä, jotka voivat muokata ostosuunnitelmia. Organisaatio- tason voimat tarkoittavat yrityksen tavoitteita, strategisia prioriteetteja ja ostamisen roolia yrityk- sessä. Ryhmätason tekijöitä ovat ostajien roolit, oston tyyppi ja millaisia tekijöitä ostajat pitävät tärkeinä arvioidessaan toimittajia. (Hutt & Speh 2010, 71–77.) Vakuuttamalla voidaan luoda tur- vaa asiakkaalle näiden muuttuvien tekijöiden alla, kunhan myyjä osaa ottaa huomioon muutosten vaikutuksen asiakkaan ostokäyttäytymisessä.

Lopulta on tärkeä huomata, että ostokäyttäytymiseen vaikuttavat yksilötason voimat, sillä yksilöt tekevät ostopäätökset. Jokaisella yksilöllä on ainutlaatuinen persoona, opittuja kokemuksia, tietty tehtävä yrityksessä, sekä mielikuva siitä, miten parhaiten saavuttaa henkilökohtaiset ja organi- saation tavoitteet. Tutkimusten mukaan ostajat paneutuvat voimakkaammin päätösprosessiin, mikäli heillä on suurempi henkilökohtainen panos ostopäätöksessä. (Hutt & Speh 2010, 82.)

Ostajia motivoi myös vahva halu vähentää riskejä ostopäätöksissä. Riskejä aiheuttaa epävar- muus oston lopputuloksesta ja väärän päätöksen aiheuttamien seuraamusten suuruus. Mitä suu- rempi riski ostoon liittyy, sitä suurempi ostoyksikkö. Suurempi riski aiheuttaa myös pidempää tiedon etsintää useista lähteistä, mutta toisaalta tuttuja myyjiä suositaan. Korkean riskin päätök-

sissä hintaa tärkeämpiä tekijöitä ovat yleensä laatu ja myynnin jälkeinen palvelu. (Hutt & Speh 2010, 83–84.)

Erilaiset ostajat arvioivat tuotteita ja palveluita eri kriteerein. Esimerkiksi insinöörin ja ylimmän johdon käsitykset ja kriteerit voivat olla täysin erilaisia, mikä on tärkeää huomioida niin markkinoinnissa kuin myynnissä. Ihmiset myös prosessoivat tietoa eri tavoin riippuen heidän taustoisistaan. Yleensä yksilöt hyväksyvät tietoa, joka tukee heidän olemassa olevia asenteita ja uskomuksia. Sama pätee myös ärsykkeiden huomiointiin, käsittelyyn ja mieleen palauttamiseen; yksilöt ovat taipuvaisia rakentamaan valmiin ajatusmallinsa päälle, eivätkä huomioi tai muista viestiä, joka ei ole heille relevantti. (Hutt & Speh 2010, 82 – 83.) Vakuutusmyyjän olisi hyvä muistaa erilaisten ostajien huomioiminen, sekä se, että ostajilla on aina ennakkoasenteita, joita on hankala muuttaa.

Edullista hintaa etsivät ostajat ovat vain yksi asiakasryhmä. Muita ostajaryhmiä ovat ostamisen helppoudesta, ostoelämyksestä ja laadukkaasta asiakaspalvelusta välittävät ostajat, joille hinta ei ole ensisijainen tekijä. Ostajat voidaan jaotella ostajaprofiileihin havainnollistamaan ostajien tavoitteita, huolia ja mieltymyksiä, jotka ohjaavat ryhmään kuuluvien valintoja. Profiilien perusteella ymmärretään paremmin ostajien arvoja, motiiveja ja päätöksentekoa. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 29, 43.)

Ostaja ottaa ostopäätöksen teossa huomioon hinnan, laadun, tunnettuuden, toimitusvarmuuden / saatavuuden, palvelun, markkinoinnin, huonot kokemukset, sekä ekologisuuden ja vastuullisuuden. Myyjän on tärkeää ymmärtää painoarvojen muuttuvan tarpeiden ja ostajan odotusten mukaan. Jos yksittäisen tekijän painoarvo on huomattavan suuri, laskee muiden tekijöiden painoarvo. Esimerkiksi laadun ollessa erittäin tärkeä hinnan merkitys laskee. Myyjän tulisi saada selville juuri tässä ostossa eniten painotettavat tekijät, joita tulee käyttää asiakkaalle ratkaisua tarjottaessa. Ostajan näkökulmasta ei ole uskottavaa, että myyjän ratkaisu olisi halvin, paras, ekologinen ja vielä kotimainen. (Balac 2009, 151–152.) Erityisesti toimeksiantajan tapauksessa on tärkeää selvittää mitä tekijöitä ostaja arvostaa vakuutuksissa tai muissa palveluissa, sillä toimeksiantajan ratkaisu on harvoin edullisin.

Ostajat arvostavat tuotteeseen liittyvää palveluelementtiä paljon, sillä palvelu säästää ostajayrityksen kustannuksia. Yritykset haluavat usein keskittyä siihen mitä osaavat parhaiten, jolloin palvelu mahdollistaa sen, että osan tehtävistä hoitavat kumppanit. Palvelun merkitys korostuu tilan-

teissa, joissa ostajalla ei ole riittävästi tietoa tuotteesta. (Balac 2009, 156.) Kuten jo johdannossa todettiin, vakuutusten ostamista pidetään haastavana, eli myyjien on tärkeää opettaa asiakasta ja siten auttaa ostamaan.

### **2.1.2 Digitalisaation vaikutus ostokäyttäytymiseen**

Digitalisaatio on muuttanut ostokäyttäytymistä huomattavasti viime vuosikymmeninä, sillä ostajilla on mahdollisuus tutustua loputtomiin palvelu- ja tuotevalikoimiin (Muller, P., Damgaard, M., Litchfield, A., Lewis, M. & Hörnle, J. 2011, ). Muutos on aiheuttanut myyjäorganisaatioille haasteita. Tuotteiden ominaisuudet ja hintatiedot ovat helposti saatavilla internetissä, mikä tarjoaa hintatietoisille asiakkaille mahdollisuuden edullisimpien hintojen etsimiseen. Verkkokaupan suosion myötä kansainväliset toimijat tarjoavat palveluitaan kotimarkkinoilla, mikä aiheuttaa entisestään haasteita paikallisille toimijoille. Murros vaikuttaa myös myyjään, sillä ostajien tietoisuus on lisääntynyt. Ennen myyjän työ oli helpompaa ja muun muassa kylmäsoitot olivat tehokkaampia kuin nykyään. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 24, 27.) Vaikkei vakuutuslalla vielä näy montaa kansainvälistä toimijaa markkinalla, on uhka kuitenkin olemassa.

Ostajat käyttävät erilaisia digitaalisia kanavia muodostaessaan kokonaiskäsityksen eri vaihtoehdoista ja voivat tehdä ostopäätöksen kohtaamatta myyjää ollenkaan. Ostokäyttäytymisen muutoksen vaikuttaa tietomäärän lisääntymisen lisäksi ostotoiminnan vaivattomuus. Yritykset voivat neuvotella toiselta puolelta maailmaa videoneuvottelun tai puhelun välityksellä jopa veloitusetta. Kuitenkin kokonaismyynnistä vain yksi prosentti on verkon kautta syntyneiden kauppojen osuutta. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 25, 37–38.) Verkon yleistyminen tarjoaa vakuutusmyyntiin mahdollisuuksia niin verkkokaupan kuin videoneuvotteluiden muodossa.

Digitalisaation vaikutuksesta asiakkaat ovat aktiivisempia kuin ennen. Asiakkaiden ostotoiminta tapahtuu yhä itsenäisemmin, eivätkä myyvät organisaatiot tiedä missä asiakkaat menevät. Asiakkaiden ostaminen voi edetä todella pitkälle ennen yhteydenottoa myyjään ja yhteydenottovaiheessa asiakas voi olla jo päättänyt kenen kanssa haluaa asioida. Toisaalta asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ja asiakas saattaaakin palata ostoprosessissaan alkuun, vaikka olikin jo ostamassa. (Laine, K. 2015, 118–120.) Tällainen tilanne voi tulla eteen esimerkiksi silloin, kun loppumetreillä selviää uutta tietoa joka pitää ottaa huomioon vaatimusten määrittelyssä.



Asiakkaiden odotukset ostamista ja myyjää kohtaan ovat nousseet, sillä asiakkaat tietävät yhä enemmän asioista. Ostajat haluavat itse kontrolloida myynti- ja ostoprosessia, eivätkä he halua prosessien etenevän myyjän tarpeiden pohjalta. Asiakkaat tarvitsevat siis yhä osaavampia myyjä ja haluavat ostaa mahdollisimman sujuvasti. (Laine 2015, 120–121.) Vaikkei vakuutuksia ostava asiakas tietäisi niin paljon vakuuttamisesta, on tietoa saatavilla verkossa enemmän kuin koskaan.

Digitalisaatio näkyy myös suositteluiden käytön yleistymisessä. Perheeltä, ystäviltä ja kollegoilta kysytään, mitä palveluita he suosittelevat tai suosittelevat välttämään. Suosittelut näkyvät myös vaikuttajien blogiteksteissä, jotka ovat kaikkien nähtävillä. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 15.) EU:n alueen kuluttajille vuonna 2011 tehty tutkimus kertoo suositteluiden henkilökohtaisilta tuttavilta olevan luotettavin tiedonlähde (Muller ym. 2011, 71). Rubanovitsch & Aminoff (2015, 55) kertovat suositusten käytännön merkityksen liiketoiminnalle olevan huomattava, sillä Peppers & Rogersin vuonna 2012 tekemän selvityksen mukaan viittä uutta suositusta kohden saadaan kaksi uutta asiakasta. Vakuutusala puolestaan on silloin tällöin esillä mediassa asiakkaan kannalta negatiivisissa korvauspäätöksissä, jotka luonnollisesti haittaavat yrityksen mainetta. Luonnollisesti siis huonotkin suosittelut ovat laajalti esillä nykyisin.

## **2.2 Ostoprosessin vaiheet**

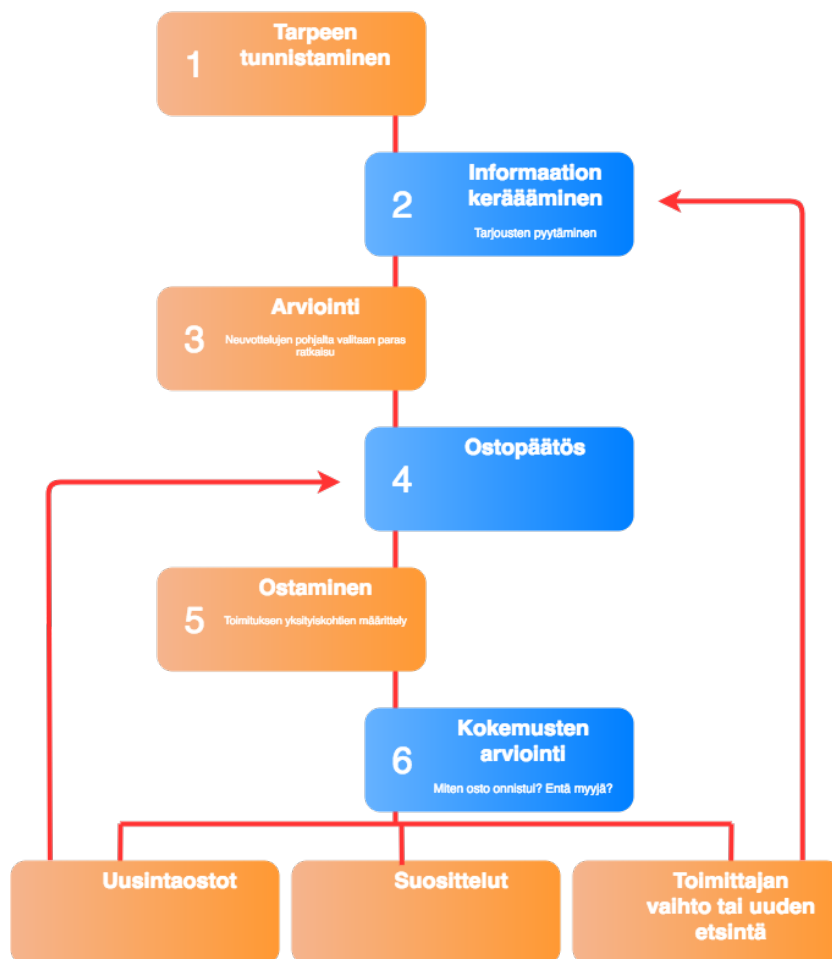
Myyjän kannalta on tärkeää ymmärtää asiakkaan ostoprosessi, jotta myyjä voi tunnistaa missä vaiheessa asiakkaan ostaminen on ja hypätä prosessiin mukaan. Myyjän ei tule alkaa myyntiä alusta, jos asiakas on jo lähellä maalia, vaan auttaa asiakasta maaliin pääsyssä. (Laine, P. 2015, 180–181.)

Ostoprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta. Tarve voi ilmetä organisaation sisältä, esimerkiksi tuotetta tai palvelua käyttävältä osastolta tai henkilöstöltä. Tarve voi syntyä myös markkinoijan antamasta ärsykkeestä, eli yrityksen ulkopuolisen tekijän vaikutuksesta. Yksinkertainen esimerkki tarpeesta on tuotteen loppuminen. Havaittu ongelma pyritään ratkaisemaan ja määrittämään ratkaisun pääpiirteet. Ratkaisun kriteereihin voivat vaikuttaa useat eri tahot organisaatiossa, tai sen palveluiden lopulliset ostajat organisaation ulkopuolella. (Bergström & Leppänen 2015.) Toimeksiantajan tapauksessa myyjät usein pyrkivät synnyttämään ostajissa tarpeita, sillä asiakkaiden yhteydenottojen kautta sovittuja tapaamisia tulee suhteellisesti vähän (Puhelinhaastattelut opinnäytetyöhön, 25.9. - 9.10.2017).

Ostoprosessi jatkuu tiedon keräämisellä, jossa voidaan tukeutua useaan eri tietolähteeseen (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 49). Ostajayritys pyytää toimittajilta tarjouksia, mikäli he täyttävät ostavan organisaation kriteerit. Toimittajia analysoidaan käydään arvioitujen vaihtoehtojen kanssa neuvotteluja ja pyritään asettamaan toimijat paremmuusjärjestykseen. Ostava organisaatio valitsee parhaiten tavoitteensa täyttävän ratkaisun ja valitsee sen tarjoajan. (Bergström & Leppänen 2015.)

Ostopäätöksen jälkeen tehdään tilaus ja määritellään toimituksen yksityiskohdat. Oston jälkeen arvioidaan oston onnistumista ja toimivuutta, sekä myyjän onnistumista. Kokemusten arviointi vaikuttaa seuraaviin hankintoihin ja mahdolliseen toimittajan suositteluun. Tyytyväinen asiakas on halukkaampi jatkamaan asiakassuhdettaan uusintaostojen kautta, mutta tyytymätön asiakas pyrkii etsimään parempia vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2015.) Toisaalta tyytymättömältä asiakkaalta on mahdollista ratkaista tyytymättömyyden syy ja onnistua voittamaan asiakas takaisin (Marot, S. 2016. Viitattu 19.12.2017).

Ostoprosessi voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin, joita ovat rutiiniosto, harkittu uusintaosto ja täysin uusi osto. Täysin uudessa ostotilanteessa ostaja tarvitsee eniten lisää informaatiota. Tällaisessa tilanteessa ostaja ei tunne vaihtoehtoja ja usein perehtyy usean toimittajan tarjoamiin. Harkitussa uusintaostossa ostaja tuntee vaihtoehdot, mutta ei välttämättä osta nykyiseltä toimittajalta. Harkitun uusintaoston saa aikaan jokin muutos ostajan tilanteessa, vaikka entinen ratkaisu olisikin tyydyttävä. Rutiiniosto tarkoittaa toistuvaa ostoa, joita yritys tekee usein. Rutiiniostoissa yritys sivuuttaa ostoprosessin vaiheita, eikä koe tarvitsevänsä lisää tietoa palvelusta. Yritys voi ostaa rutiininomaisesti myös tyytyväisen toimittajasuhteen pohjalta, jolloin kilpailijoilla on vaikea saada ostajaa kokeilemaan omaa palveluaan. (Bergström & Leppänen 2015.)



KUVIO 1: Organisaation ostoprosessin vaiheet (Mukaillen Bergström & Leppänen 2015)

Ostoprosessissa ostava yritys tekee tutkimustyötä löytääkseen parhaan vaihtoehdon ja ennakkotö voi parhaassa tapauksessa lyhentää myyntiprosessia. Myyjät usein aloittavat myyntiprosessinsa kuitenkin alkuvaiheesta, vaikka ostaja tuntisikin jo myyntiorganisaation tarjonnan. Myyjän tulisi mieluummin olettaa, että ostaja tuntee palvelun perusominaisuudet ja on enemmän kiinnostunut kuulemaan mielenkiintoisia tarinoita ostopäätöksensä tueksi. Pystyäkseen tarjoamaan ostajalle syvällisempää tietoa, myyjän on tunnettava asiakas ja oman palvelun taustatiedot huolella. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 38.) Ostajan ostoprosessin vaihe riippuu paljon siitä, tuliko kipinä ostoon ostajalta itseltään, vai herättikö myyjä ostajan kiinnostuksen.

Onnistunut ostoprosessi päättyy kauppaan, joka ratkaisee ostajan ongelman, helpottaa loppukäyttäjän työtä tai tekee tulosta. Ostaja haluaa kaupan siinä missä myyjäkin, vaikka usein myyjät luulevat toisin. (Balac 2009, 169.) Eli voidaan ajatella, että jokainen yritys haluaa vakuutukset, mutta myyjän ja ostajan on vain neuvoteltava molempia tyydyttävä ratkaisu.

### 3 ARVON VÄLITTÄMINEN ASIAKKAALLE

Ostamisen ymmärtämisen pohjalta on luonnollista "siirtyä pöydän toiselle puolelle", eli myyjän saappaisiin. Periaatteessa myyjän ja ostajan pitäisi kuitenkin ratkaista yhdessä samaa ongelmaa, eli myyntineuvottelun tarkoitus ei ole, että toimijat ovat toisiaan vastaan. Tässä luvussa käsitellään arvon välittämistä yritysasiakkaalle. Käsittely on rajattu koskemaan b-to-b-myyntiä, koska b-to-c-myynti eroaa yritysmyynnistä.

Luvussa 3.1. perehdytään myyjän tehtäviin ja siihen, mitä tältä odotetaan. Luvussa 3.2. tutkitaan mitä on myyntiprosessi, miksi se pitäisi hallita ja millaisia vaiheita myyntiprosessi sisältää. Luku 3.3. pureutuu arvomyynnin käsitteeseen ja arvon perusteluun asiakkaalle.

#### 3.1 Onnistuneen myyntityön edellytykset

Myyjä on ristiriitainen ammatti. Se on samalla Suomen yleisin, mutta toisaalta ei kovin arvostettu työtehtävä. Jokainen tarvitsee myyntitaitoja, mutta kukaan ei synny myyjäksi. Myyjien rooli yrityksissä on kuitenkin elintärkeä, sillä ilman myyntiä ei yritys voi menestyä. Myyjät ovat siis yritysten selkäranka, johon koko yritys nojaa. (Vuorio, P. 2015, 7–8; Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012, 8.)

Myyjän tärkein tehtävä on lunastaa yrityksen antamat arvolupaukset. Tämän myyjä tekee avaamalla keskusteluyhteyden asiakkaan kanssa, voittamalla tämän luottamuksen, selvittämällä asiakkaan tarpeet ja tarjoamalla sellaista ratkaisua joka täyttää asiakkaan tarpeet ja halut. Myyjän tulee myös palvella asiakasta hyvin, sillä tuotteet ovat usein samankaltaisia tai täysin samanlaisia. Asiakkaan on sama hakea ratkaisunsa Internetistä tai halvimmalta tarjoajalta, jos myyjä ei osaa erottaa yritystä kilpailijoistaan palvelullaan. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 8, 13–14.) Varsinkin vakuutusosalalla tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, vaikka vakuutusten ehdoissa on toki eroja.

Myynti on numeropeliä, jossa parhaat menestyvät. Myynnissä pätee usein Pareton periaate, eli 80/20 sääntö. Periaatteen mukaan 80 prosenttia myynnistä on 20 prosentin myyjistä tekemää. Kääntäen katsottuna tämä tarkoittaa sitä, että 20 prosenttia myynnistä on 80 prosentin tekemää. Pareton periaate päti eräessä suuressa Yhdysvaltalaisessa vakuutusyhtiössä, kun he tarkastivat myyjien myynnit ja tulot tietokoneella. Tutkimuksesta selvisi lisäksi, että ylin 4 prosenttia tienasi

keskimäärin 32 kertaisesti sen mitä alempi 80 prosenttia. Kaikkein ylin 0,8 prosenttia myyjistä tienasi keskimäärin 50 kertaa enemmän kuin alempi 80 prosenttia. (Tracy 2015, 3–4.) Miksi osa myyjistä on paljon tehokkaampia kuin osa?

Parhaat myyjät eivät ole moninkertaisesti parempia tai viisaampia kuin muut, vaan erot huippujen ja tavallisten myyjien välillä ovat pieniä. Parhailla myyjillä on kyky päästä ystävälliseen suhteeseen suuren määrän erilaisia taustoja omaavien prospektien ja asiakkaiden kanssa. Huippumyymyjät osaavat luoda jo aikaisin hyvän suhteen ja rakentaa luottamuksen asiakkaan kanssa. Henkilökohtaisten tekijöiden arvellaan selittävän jopa 80 prosenttia myyntimenestyksestä. (Tracy 2015, 2–5.) Rummukaisen (2015, 22) mukaan huippumyyjiä eroaa perusmyyjästä eniten asenteellaan myyntiin, tuotteeseen ja vastaiskujen käsittelyyn.

Dixon ja Adams määrittivät *The Challenger Sale* – kirjassa viisi erilaista myyjäprofiilia myyjille, jotka tapaavat ostajia kasvotusten. Nämä profiilit luovat pohjaa huippumyyjiä ominaisuuksien hahmottamiseksi. Myyjillä voi olla piirteitä useammasta profiilista, mutta yksi niistä korostuu muiden yli. Myyjäprofiilit ovat haastaja, joita on 27 prosenttia myyjistä, ahkera työntekijä, joihin kuuluu 21 prosenttia, suhteiden rakentajia on 21 prosenttia, yksinäisiä susia on 18 prosenttia ja ongelmien ratkaisijoita on 14 prosenttia myyjistä. Tutkimuksessa selvisi myös se, että haastajamyyjiä joukossa on suhteessa eniten menestyjiä. (Rubanovitsch & Aminoff 2015, 71.)

Vaikka myyjäprofiileja on erilaisia, joutuu myyjä toimimaan erilaisissa tilanteissa eri tavalla auttaakseen asiakasta parhaiten (Laine 2015, 181). Nykyaikaisen markkinointiajattelun mukaan myyjän tehtävä on auttaa asiakasta ostamaan. Myyjän tavoitteena on rakentaa luottamusta ja pitkäaikaista asiakassuhdetta. Myyjän tulee osata havainnoida asiakasta, sillä on tärkeää osata soveltaa erilaista myyntityyliä erilaiseen asiakkaaseen. (Bergström & Leppänen 2015.) Erityisesti vakuutuslalla, jossa ostamisen on todettu olevan haastavaa, on tärkeää, että myyjä auttaa asiakasta ostamaan.

Myynnissä tärkeää on ymmärtää ja osata hyödyntää erilaisia suostuttelustrategioita. Roberto Cialdinin mukaan on olemassa kuusi vaikuttamisen taktiikkaa: vastavuoroisuus, jatkuvuus, sosiaalinen validointi, auktoriteetti, mieltymys ja rajallisuus. Mauris Kaptein ja Dean Eckles tutkivat, että yllämainitut vuorovaikutuspsykologiat toimivat järjestelmällisesti eri ihmisryhmille. Ihmiset myös reagoivat automaattisesti eri vuorovaikutuspsykologian keinoihin. (Parvinen, P. 2016, 42,

46.) En perehdy tutkimuksessani vaikuttamisen psykologisiin keinoihin tämän enempää, mutta on hyvä tiedostaa, että omia vuorovaikutustaitoja voi kehittää, jos tuntuu että siihen on aihetta.

### **3.2 Myyntiprosessin vaiheet**

Myyntiprosessi tarkoittaa prosessia, joka pitää sisällään potentiaalisten asiakkaiden, eli prospektien, etsimisen, tapaamisen myyntineuvottelutilanteessa, sekä lopussa sopimuksen yhteistyöstä (Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016, 134). Myyntiprosessin on syytä olla kunnossa, jotta myyjä voi tehokkaasti hallita asiakkuuksia ja hyödyntää näistä kerättyjä tietoja (Rubanovitsch & Aalto 2012, 19).

Myyntiprosessin hallinnan tulee olla kunnossa, sillä myyjä tekee kauppaa asiakaskohtaamisissa, joiden tulee mennä mahdollisimman sujuvasti. Myyntiprosessin tarkoitus on selvittää potentiaalisen asiakkaan tarpeet ja ratkaista nämä mahdollisimman hyvin. Oikein toteutettuna prosessi kasvattaa asiakkaan mielenkiintoa palvelua kohtaan ja myyjän tulee tunnistaa, milloin asiakkaan kiinnostus on huipussaan, jolloin on oikea hetki sopia yhteistyöstä. Keskivertomyyjä ei perehdy asiakkaan tilanteeseen ja rakenna luottamusta, vaan pysyy omalla vahvuusalueellaan ja "oksen-taa" tuotteen ominaisuuksia mahdollisimman paljon asiakkaalleen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 36–37.)

Tracy jakaa myyntiprosessin seitsemään tärkeään alueeseen, jotka määrittävät myynnin tehokkuuden. Heikoin alue todennäköisesti määrittää myynnin määrän. Seitsemän aluetta ovat: 1. asiakkaiden etsintä, eli prospektointi, 2. suhteen luominen ja luottamuksen rakentaminen, 3. tarpeiden tunnistaminen, 4. ratkaisun esittäminen, 5. vastaväitteiden käsittely, 6. kaupan päättäminen ja toiminnan pyytäminen, sekä 7. lisämyynnin ja suositteluiden saaminen. (Tracy 2015, 8–10.)

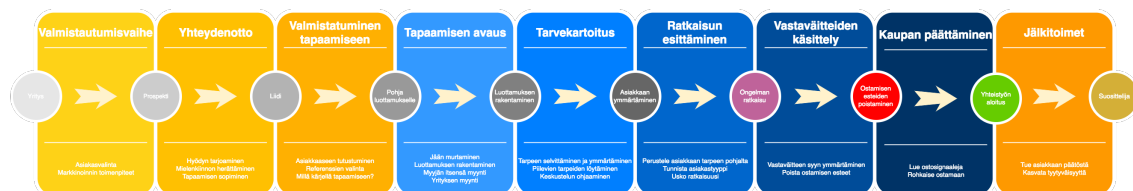
Tracy kuvaa nimeämänsä "uuden myynnin malli" muistuttavan ylösalaisin olevaa pyramidia, joka on jaettu neljään osaan. Ensimmäinen osa on luottamuksen rakentamista ja se kattaa 40 prosenttia myyntikeskustelussa, sillä luottamus on tärkein yksittäinen tekijä ostopäätöksessä. Toinen osa pyramidista, jonka laajuus on 30 prosenttia, on tarpeiden tarkkaan tunnistamiseen varattu. Tracy kehottaa selvittämään täysin asiakkaan tilanteen, ennen kuin mainitseekaan omaa tuotetta tai palvelua. Kolmas osa, joka on 20 prosentin laajuinen, on varattu palvelun tai tuotteen esittämi-

seen asiakkaan tarpeen tyydyttämiseksi. Viimeinen 10 prosenttia keskustelusta on ostopäätöksen pyytämistä varten. Viimeisessä osiossa myyjä varmistaa, että myyjän palvelu on tarpeellinen asiakkaan tarpeisiin ja haluihin, jonka jälkeen myyjän tulee saada asiakas päättämään. (Tracy, B. 2015, 10–11.) Rubanovitsch ja Aalto toteavat keskivertomyyjän prosessin painopisteet olevan päinvastaiset huippumyyjään verrattuna (2012, 37–39).

Hänti ym. puolestaan jakavat myyntiprosessin seuraaviin vaiheisiin: 1. avaus, 2. tarvekartoitus, 3. ratkaisun tarjoaminen, 4. vastaväitteiden käsittely, 5. hinnan perustelu, 6. kaupan päättäminen, sekä 7. jälkihoito ja lisämyynti. Vaiheet eivät välttämättä toteudu samassa järjestyksessä, eikä kaikkia vaiheita välttämättä toteudu prosessissa ollenkaan. (Hänti ym. 2016, 134.)

Myyntiprosessin voidaan nähdä sisältävän vieläkin useampia vaiheita, kuten Kalliomaan yhdeksänvaiheinen myyntiprosessi: 1. asiakasperustus, eli valmistautumisvaihe, 2. yhteydenotto, 3. valmistautuminen, 4. tapaamisen avaus, 5. tarvekartoitus, 6. ratkaisu, 7. vastaväitteet, 8. päätös, sekä 9. asiakassuhteen hoito. Kalliomaan malli jakautuu lisäksi kahteen päävaiheeseen, joita ovat asiakashallinta ja myyntikeskustelu. (Kalliomaa, S. 2011, 55.)

Näissä kolmessa mallissa on erilaisia painotuksia, sillä kaikissa ei ole samoja, tai edes yhtä monia vaihetta mainittuna. Tracy käsittelee myyntiprosessin eri vaiheita ja niiden sisältöä varsin suppeasti, joten päädyin avaamaan myyntiprosessia pääasiallisina lähteinä Hänti ym. ja Kalliomaa. Peilaan teoriassa myös Rubanovitschin ja Aallon mallia, joka on samankaltainen aiempien kanssa, mutta siinä vastaväitteiden käsittely tulee vasta kaupan päättämiskysymyksen jälkeen (2012, 35).



KUVIO 2: Myyntiprosessin vaiheet

Edellisten pohjalta laadin yllä olevan mukaisen myyntiprosessin vaiheiden mallin, joka omien kokemusteni mukaan kuvaa parhaiten yritysmyyntin eri vaiheita, sekä vastaa toimeksiantajan tarpeeseen parhaiten. Prosessissa on yhdeksän vaihetta, jotka ovat: valmistautumisvaihe, yhteydenotto, valmistautuminen tapaamiseen, tapaamisen avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen,

vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen, sekä jälkitoimet, eli asiakkuuden hoito ja lisämyynti.

Käsittelen seuraavaksi myyntiprosessia vaihe kerrallaan ja pohdin mitkä asiat ovat erityisen tärkeitä jokaisessa vaiheessa. Pyrin sitomaan myyntiprosessia vakuutusalaan silloin, kun se vain suinkin onnistuu, mutta paikoin myyntiprosessissa on kyse kuitenkin vain myynnistä. Esimerkiksi kaupan päättäminen on toimialasta riippumatta aika samankaltaista.

### **Valmistautumisvaihe**

Valmistautumisvaiheessa segmentoidaan asiakkaita, eli tunnistetaan, arvioidaan, valitaan, sekä suunnitellaan, miten asiakashankinta toteutetaan. Tässä vaiheessa myyjän tulee tuntee oman yrityksensä strategiat, toimintaperiaatteet, kilpailuympäristö, tuotteet, sekä kohderyhmät, jotta hän voi etsiä uusia potentiaalisia asiakkaita ja kehittää nykyisiä asiakkuuksia. (Kalliomaa 2011, 56–57.) Myyjän on tärkeä valita mahdollisimman kannattavia asiakkaita, joilla on varmasti, tai ainakin todennäköisesti tarve vakuutuksille.

Valmistautumisvaiheessa myyjä saa tukea markkinoinnilta, johdolta, sekä olemassa olevasta asiakastietokannasta, eli CRM-järjestelmästä. Prosessin alussa on mielekkäämpää puhua potentiaalisesta asiakkaasta, eli prospektista, sillä termi *asiakas* viittaa yleensä olemassa olevaan asiakkuussuhteeseen. Usein valmistautumisvaiheessa käytetään esimerkiksi suoramainontaa, jotta prospekti olisi pohjustettu aiheeseen jo ennen myyjän yhteydenottoa. (Kalliomaa 2011, 57.) Nykyisin valmistautumisvaihe pitää sisällään myös erilaisia digitaalisen markkinoinnin keinoja, kuten uutiskirjeitä, tai sosiaalisen median kohdennettuja mainoksia, joihin on tärkeää panostaa, koska ostopäätöksiä tehdään jo ennen myyjän yhteydenottoa.

Toimeksiantajan asiakkaiden valinta tapahtuu pääsääntöisesti yrityksen sisäisten lähteiden kautta. Myyjät voivat valita haluamiaan asiakkaita CRM-järjestelmästä ja he saavat lisäksi valmiita listoja henkilövakuuttamisen puolelta, yhteistyöyrityksiltä, sekä omien ajanvaraajien, eli buukka-reiden, kontaktoimista yrityksistä. (Puhelinhaastattelut opinnäytetyöhön, 25.9. – 9.10.2017.)

### **Yhteydenotto**

Myyjän on tärkeää pitää jatkuvasti yhteyttä asiakkaisiin ja kehittää asiakkuuksia. Uudelle potentiaaliselle asiakkaalle soittoa voi edeltää markkinointiosaston lähettämä suoramainontaviesti, mutta tutulle olemassa olevalle asiakkaalle soitetaan suoraan. Myyjä ei saa luovuttaa, vaikkei asiakasta



saisi kiinni muutamalla yrittämällä, vaan hänen tulisi miettiä vaihtoehtoisia tapoja lähestyä asiakasta. (Kalliomaa 2011, 61.) Oman B-to-B-myyntikokemukseni mukaan jotkut ihmiset eivät vastaa puhelimeen, vaikka heille yrittäisi soittaa todella monta kertaa. Näissä tilanteissa on hyvä kokeilla lähestymistä jonkun toisen kanavan, kuten sähköpostin tai vaikka LinkedIn:in kautta. Tarkempaa syytä vaikealle tavoitettavuudelle en tiedä, mutta se voi johtua puhelinkammosta, kiireestä, huonosta tuurista, tai jostain aivan muusta. On kuitenkin tärkeää, ettei myyjä turhaannu asiakkaalle, jos tämä ei vastaa myyjän soittoihin, sillä se ei ole asiakkaan vika.

Yhteydenotto tulisi suunnitella prosessin luonteisesti, sisältäen mahdolliset markkinoinnin toimet, sekä puhelun vaiheiden suunnittelu. Soiton tukena olisi hyvä käyttää karkeaa suunnitelmaa, jotta myyjällä on kirkkaana mielessä puhelun tavoite ja asiakkaalle korostettava hyöty. Myyjällä voi olla valmiina jotain ajankohtaista kysyttävää asiakkaan toimialalta, sekä mietittynä valmiiksi mahdollisia asiakkaan esittämiä vastaväitteitä. Ennen kaikkea myyjällä tulee olla valmiiksi mietittynä ehdotuksia tapaamisajasta. (Kalliomaa 2011, 62–63.) Yleisiä vastaväitteitä myyntityössä ovat "Ei ole ajankohtaista" tai "Laita sähköpostia", joista jälkimmäinen on asiakkaan "huomaamaton" ja kohtelias tapa pyrkiä myyjästä eroon.

Kalliomaa jakaa avaussoiton kuuteen vaiheeseen, joita ovat 1. esittely/avauslause, 2. hyödyn korostaminen, 3. tapaamisen pyytäminen, 4. vastaväitteiden käsittely, 5. ostajaryhmän kokoonpanon varmistaminen, sekä 6. yhteenveto ja loppulause. Puhelussa on tärkeää sanoa asiansa selkeästi ja korostaa hyötyjä niin tarjottavan ratkaisun kuin kasvokkain tapaamisen osalta. Puhelun aluksi tulisi herättää asiakkaan mielenkiinto, jonka jälkeen esitetään tapaamista keskustelun jatkamista varten. Puhelun tärkeimmät asiat ovat asiakkaan vastaväitteiden kuuntelu, avun lupaminen, sekä tapaamisen ja sen tärkeyden myyminen. (Kalliomaa 2011, 63–65.) Mielenkiinnon herättämistä varten toimeksiantajan myyjien tulisi pohtia esimerkiksi, miten vakuutusmyyntitapaamisen hyötyä perustellaan ja millaisia vastaväitteitä he yleensä kohtaavat.

Kaikista tärkeintä yhteydenotossa on vastata asiakkaan kysymykseen, jota asiakas ei usein esitä ääneen: "Miksi tapaisin sinut, kun minulle soittaa lukuisia muitakin myyjiä tapaamisen toivossa?" Puhelussa tulisi pyrkiä ohjaamaan keskustelu pois hinnasta ja esitellä tapaamisen hyötyjä. Myyjän tulisi tarjota kahta tapaamisaikaa, jolloin tapaamisen hyväksyntää jo oletetaan, mutta annetaan asiakkaan päättää tälle paremmin sopiva ajankohta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 59.)

Oman B-to-B-myyntikokemukseni perusteella voin todeta, että lähes kuka vaan voi sopia tapaamisia kalenterin täyteen, jos vain jaksaa olla aktiivinen. Tapaamisen voi sopia myös väkisin, eli puhelussa voi huomata, ettei asiakkaalla ole intressejä palvelun vaihtamiseen, mutta hän antaa sinnikkäälle myyjälle periksi ja lupaa tapaamisen. Yhteydenotoissa tulisikin panostaa myös laatuun, sillä yksi hyvin laadukas tapaaminen voi olla paljon tuottoisampi kuin kymmenen huonolaatuista tapaamista. Tapaaminen voi olla huonolaatuinen, jos asiakkaalla ei ole ollenkaan kiinnostusta vaihtaa palvelua, asiakas ei voi itse tehdä tällaista päätöstä, tai asiakas on esimerkiksi vasta solminut sopimuksen toisen tarjoajan kanssa. Laatuun panostaessa on tärkeää käydä selkeästi läpi tapaamisen agenda, kartoittaa asiakkaan nykyistä ratkaisua, varmistaa että päättäjät ovat paikalla, sekä ennen kaikkea varmistaa, että myös asiakas näkee hyödyn tapaamisessa.

### **Valmistautuminen tapaamiseen**

Tapaamiseen valmistautumisvaiheessa myyjän tulee selvittää perustiedot asiakkaasta, varata materiaalit myyntikeskustelua varten ja suunnitella myyntineuvottelu. Suunnitteluun kuuluu esimerkiksi paikan valinta, sekä mahdollisen tarjoilun tilaaminen. Materiaalien varaamiseen puolestaan kuuluu yrityksen ja tuotteiden esittelymateriaalit, sekä referenssikertomusten valmistelu. Referenssien käyttäminen kasvattaa asiakkaan luottamusta myyjään, sillä referenssi kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä myyjäorganisaatioon. (Kalliomaa 2011, 66.) Myyjän on tärkeää herättää luottamusta, jotta tulevalle yhteistyölle saadaan rakennettua hyvä ilmapiiri (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134). Vakuutusmyyjän valmistautumiseen kuuluu ainakin potentiaalisen asiakkaan nykyisten vakuutuskirjojen pyytäminen, sekä yritykseen tutustuminen (Puhelinhaastattelut opinnäytetyöhön, 25.9. – 9.10.2017).

Myyntineuvottelussa avaus on todella tärkeässä roolissa, sillä ensivaikutelma on usein ratkaiseva. Ihmiset tekevät tiedostamattaan suuriakin johtopäätöksiä kohtaamistaan uusista henkilöistä ensi tapaamisella. Aluksi on tärkeä miettiä, miten asiakasta lähestytään, sekä millaista kehonkieltä ja sanavalintoja käytetään viestinnässä. (Hänti ym. 2016, 134.)

Lähestymisen suunnittelussa voidaan käyttää apuna myyjäyrityksen aiempia tietoja asiakkaasta, joita löytyy CRM-järjestelmästä. Yritykset voivat olla olleet jo aiemmin tekemisissä ja aiemmista kohtaamisista tulisi olla huolelliset muistiinpanot myyjien myöhempää lähestymistä varten. Lisäksi kysymykset tulisi suunnitella etukäteen, jotta myyjä säilyttää otteensa myyntikeskustelun johtajana. Keskustelun johtaminen osoittaa myyjän ammattitaitoa asiakkaan auttamisessa tunnistamaan tämän ongelma. (Kalliomaa 2011, 68–69.) Oman kokemukseni mukaan keskustelun suunnittele-

minen ei vie juuri aikaa, kun siitä tulee rutiinia. Toki jokainen asiakas on erilainen, joten valmisteluja kysymyksiä pitää aina hieman viilata tilanteen mukaan.

### **Tapaamisen avaus**

Ensimmäisen tapaamisen alussa myyjän tulee myydä itsensä ja yrityksensä, vasta näiden jälkeen on tuotteen, palvelun tai ratkaisun vuoro. Vasta aivan tapaamisen lopuksi on hinnan vuoro, jonka jälkeen pyritään saamaan asiakas tekemään ostopäätös. (Hänti ym. 2016, 134.) Kuten luvussa 2.1.1 todettiin, päätökset tehdään tunteella, eli asiakas ei osta rationaalisilla syillä, jos hän ei pidä myyjästä lainkaan.

Hyvän mielikuvan rakentamisessa on tärkeää saapua asiakastapaamisiin siistin näköisenä ja täsmällisesti, mikä vaikuttaa jo ennen kuin vaihdetaan sanaakaan. Ryhti ja hymyily antavat kuvaa reippaasta ja positiivisesta otteesta. Positiivisuus ei kuitenkaan saa olla teennäistä, sillä se saattaa ärsyttää tai aiheuttaa epäluottamusta. (Hänti ym. 2016, 135.) Vakuutusmyyjän on erittäin tärkeää osoittaa täsmällisyyttä ja huolellisuutta, sillä kukapa ostaisi huolimattomalta myyjältä vakuutukset.

Ennen ensimmäistä tapaamista ostaja ja myyjä eivät usein tunne toisiaan ja heidän suhteensa on neutraali. Myyjän tärkein tehtävä on rakentaa luottamus pitkäjänteisen asiakassuhteen pohjaksi, sillä kuten jo useasti on todettu, kaikki päätökset tehdään tunteella. (Balac 2009, 45; Tracy 2004, 65.) Luottamuksen rakentamisessa myyjän tulee lunastaa annetut arvolupaukset. Myyjän ei tulisi luvata liikoja kaupan toivossa, sillä rikottu lupaus romuttaa luottamuksen. Kaikilla pienillä yksityiskohdillakin on merkitystä luottamuksen rakentamisessa; jos myyjä lupaa ottaa yhteyttä tietyn ajan kuluessa, hänen tulee myös toimia sen mukaisesti. Myyjän tulee osoittaa täsmällisyyttä, johdonmukaisuutta, avoimuutta, rehellisyyttä ja olla aito. (Hänti ym. 2016, 135.)

Myyjä voi herättää asiakkaan mielenkiinnon asiantuntemuksellaan, sillä asiakas kokee tällöin saavansa arvoa keskusteluista, joka puolestaan vahvistaa luottamusta. Arvoa molemmille tuottavat keskustelut myös johtavat kauppoihin, toisin kuin keskustelut epäluotettavan kumppanin kanssa. Myyjä voi myös aktiivisella yhteydenpidolla osoittaa asiakkaan olevan tärkeä, joka kasvattaa luottamusta entisestään. (Hänti ym. 2016, 135, 137.) Vakuutusmyyjä voi osoittaa asiantuntijuutta kertomalla erilaisista vakuutuksista ja mahdollisesti vakuuttamattomista riskeistä asiakkaalle. Asiantuntijuuteen kuuluu kuitenkin se, että toinen osapuoli ymmärtää mistä puhutaan.

Yritysmyyynnissäkin ihmiset tekevät mieluummin kauppaa helposti samaistuttavien ihmisten kanssa. Keskustelun voi käynnistää esimerkiksi löytämällä yhteisiä kiinnostuksen kohteita harrastuksista tai muista vapaa-ajanviettotavoista. Ihmiset puhuvat mielellään itsestään ja vapaa-aika on hyvin yksityinen aihe. (Hänti ym. 2016, 135–136.) Henkilökohtaisuuksista ja omista arvoista puhuminen rakentaa luottamusta ja lähentää osapuolia (Kalliomaa 2011, 72).

Myyntikeskustelu alkaa myyjän myydessä itsensä. Tämä tarkoittaa luottamuksen rakentamista myyntineuvottelun jatkoa varten. Myyjän itsensä myyminen asiakkaalle alkaa kättelystä, esittäytymisestä ja keskusteluyhteyden luonnista. Esittäytymisen yhteydessä myyjä voi antaa käyntikorttinsa, sillä sitä voi myöhemmin tapaamisessa käyttää apuna hänen nimen muistamiseksi. Esittäytymisen yhteydessä myyjä voi selvittää asiakkaan roolin yrityksen päätöksenteossa. (Hänti ym. 2016, 136.)

Seuraavaksi avauksessa on vuorossa yrityksen myyminen asiakkaalle. Tunnettua yritystä ei juuri tarvitse myydä, mutta uusi, tuntemattomampi yritys pitää saada vakuutettua asiakkaalle luotettavaksi kumppaniksi. Yrityksen myymisessä voi käyttää apuna tyytyväisiä asiakkaita referensseinä. (Hänti ym. 2016, 136.) Yleensä on parempi käyttää referensseinä yrityksiä potentiaalisen asiakkaan toimialalta, jolloin asiakas tunnistaa nämä yritykset.

Hyvän avaus synnyttää riittävästi luottamusta keskustelukumppaneiden välille, jotta asiakas on valmis kertomaan tarkasti tilanteestaan, jotta myyjä voi tarjota hänelle parasta ratkaisua. Luottamuksen rakentaminen on toisaalta välttämätöntä, jos myyntineuvottelussa halutaan edetä, sillä epäluottavainen asiakas ei kerro myyjälle oleellisia tietoja nykytilastaan, suunnitelmistaan, haasteistaan tai kipukohdistaan. Avauksen lopuksi olisi hyvä perustella tarvekartoituksen kysymysten syyt, eli rakentaa "silta" avauksen ja kartoituksen väliin. (Hänti ym. 2016, 136–138.) Tämän voi tehdä esimerkiksi kysymällä kohteliaasti asiakkaan hyväksyntää tarvekartoitukseen siirtymiselle (Kalliomaa 2011, 73).

### **Tarvekartoitus**

Tarvekartoituksen aikana myyjä selvittää kyselemällä asiakkaansa tarpeet. Myyjän tulee osata tulkita asiakkaan sanallisia ja sanattomia vastauksia, joista hän tekee päätelmänsä. Kartoituksen aikana myyjä yrittää selvittää asiakkaan nykytilan, haasteet, ongelmat, sekä sen, millainen asiakkaan ostoprosessi on. Tarvekartoituksessa pyritään löytämään vastaus kysymyksiin:

- Mikä on asiakkaan haaste tai ongelma?

- Miten asiakas hoitaa ongelmaa nyt ja onko siinä parantamisen varaa?
- Mitkä tekijöitä asiakas pitää tärkeinä?
- Mitä asiakas haluaa saavuttaa?
- Ketkä ovat tuotteen käyttäjiä?
- Kuinka usein / paljon tuotetta käytetään? Mihin tarkoituksiin?
- Millä aikataululla muutosta tilanteeseen toivotaan?
- Miten asiakkaan yritys tekee päätökset hankinnoista?

(Hänti ym. 2016 138.)

Riittävän laaja tarvekartoitus on ensisijaisen tärkeää, sillä jos todellinen tarve ei selviä, ei myyjän tarjoama ratkaisu sitä myöskään ratkaise. Myyjät eivät kuitenkaan usein toimi näin, eikä kysymyksiä valmistella etukäteen, vaikka näin keskustelun ohjaaminen olisi helpompaa. Kysely mielletään tunkeilevaksi tai sopimattomaksi, vaikka oikeasti asiakkaat haluavat puhua. Kuunteleva ja muistiinpanoja tekevä myyjä on vakuuttavampi kuin jatkuvasti äänessä oleva myyjä. (Fox 2005, 71–72.) Vakuutusallalla yritysten tarpeet ovat jonkin liiketoiminnalle tärkeän osan tai henkilön turvaamisessa, eli kysymysten valmistelussa ei pitäisi mennä kovin kauaa aikaa eri toimialan asiakkaillekaan.

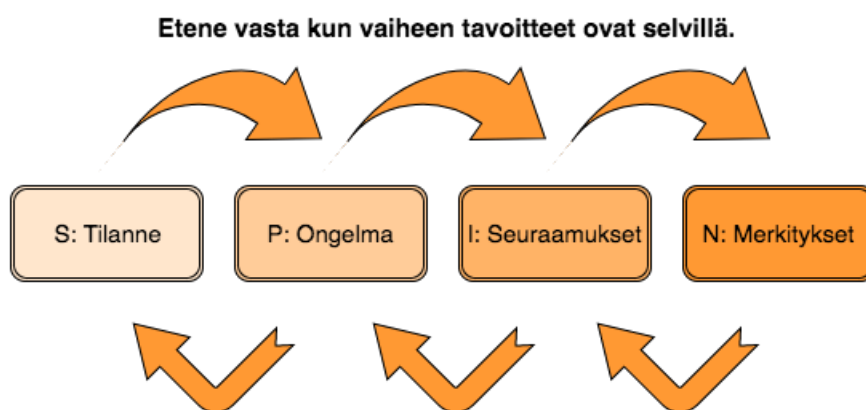
Tarpeiden kartoittaminen on siksikin tärkeää, että asiakas kokee myyjän olevan kiinnostunut asiakkaasta ja hänen ongelmansa ratkaisemisesta, eikä pelkästään oman tuotteen myynnistä. Myyjän tulee kuunnella tarkkaan asiakkaan vastauksia ymmärtääkseen asiakkaan tarpeen ja tilanteen paremmin. Aloitteleva myyjä saattaa usein siirtyä nopeaa ratkaisun esittelyyn, vaikka asiakkaan tarpeet, toiveet, odotukset ja ostotilanne ovat selvittämättä. (Hänti ym. 2016, 139.) On tärkeää että asiakas tuntee myyjän välittävän, sillä päätökset tehdään tunteella.

On mahdollista, että tarvekartoituksessa nousee esiin tarpeita, joita asiakas ei itse välttämättä tiedosta. Asiakas on voinut toimia tietyllä tapaa jo vuosia, eikä tunnista parempaa tapaa toimia. Tällöin myyjä voi jopa ylittää asiakkaan odotukset ehdottamalla mielestään parempaa tai helpompaa tapaa toimia. Tällaiseen tilanteeseen päätyminen edellyttää kuitenkin myyjältä todella hyvää kysymisen ja kuuntelemisen taitoa, sillä asiakkaat usein kaunisteleovat ongelmiaan. (Hänti ym. 2016, 139; Kalliomaa 2011, 75.)

Joskus myyjä joutuu tilanteisiin, joissa asiakas ei tiedä täysin haasteidensa syitä. Taitavasti kyselevä myyjä auttaa myös asiakasta itseään ymmärtämään tilanteensa. Myyjän tulee selvittää asiakkaan tarpeen takana oleva tarve, sekä vielä senkin takaa tarve, jota asiakas ei välttämättä tiedosta. Ideaalitulanteessa asiakas tyydyttää akuutin tarpeen lisäksi pidemmän tähtäimen tarpeensa. Myyjän tulisi toimia ikään kuin lääkärin; selvittää taudinkuva, eikä hoitaa yksittäisiä oireita. Erityisen tärkeää on kysyä "miksi" -kysymyksiä, joilla asiakkaan kanssa avataan yhdessä syyseuraussuhteita, jotta tarpeiden taustat aukenevat molemmille ja samalla asiakkaan luottamus myyjä kohti kasvaa. (Fox 2005, 83–84; Hänti ym. 2016, 139–140.)

Piileviin haasteisiin ja tarpeisiin kannattaa panostaa, koska niillä on suurin potentiaali niin myyjälle kuin asiakkaalle (Laine 2015, 185). Piilevän tarpeen esiin tuominen tarkoittaa myyjälle asiakkaan luottamuksen voittamista. Päätöksentekijöitä voi puolestaan odottaa palkkio hyvin tehdystä hankinnasta, tai se voi helpottaa hänen elämää yksinkertaistamalla päivittäistä työtä ja vähentämällä stressiä, sekä auttamaan työssä onnistumisessa. (Hänti ym. 2016, 140.)

Myyjän tulisi harjoitella kyselytekniikkaa, jotta keskustelu ei harhaile, vaan pysyy oikeilla raiteilla. Myyjän pitää kysyä kysymyksensä oikein, jotta asiakkaasta ei tunnu siltä, että häntä kuulusteltiin. Onnistuneen tarvekartoituksen merkinä voidaan pitää sitä, että asiakas ymmärtää itse tarpeensa ja sanoo sen ääneen. Kaupan päättämisessä ja vastaväitteiden käsittelyssä on tärkeää, että myyjä osaa myöhemmin hyödyntää asiakkaan itse kuvaamaansa tarvetta. (Hänti ym. 2016, 140.)



**Palaa edelliseen vaiheeseen, mikäli vaiheen tavoitteet eivät ole täysin selvät!**

KUVIO 3: SPIN-tekniikka. (Mukaillen Hänti ym. 2016, 147.)

Kyselytekniikoita on kehitetty tutkimustiedon perusteella auttamaan myyjiä muodostamaan hyviä kysymyksiä. Esimerkiksi SPIN-tekniikka pohjautuu tutkimuksiin menestyneiden myyjien tarvekartoituksesta. Nimi SPIN tulee sanoista Situation eli tilanne, Problem eli ongelma, Implication eli seuraamukset ja Need-payoff eli merkitykset. SPIN-tekniikan kehittänyt Neil Rackham analysoi kymmeniä tuhansia myyntineuvotteluja ja sai menestyksellisimmille yhteiseksi tekijäksi sen, että asiakas oli paljon enemmän äänessä kuin myyjä. Tekniikan tarkoituksena on saada asiakas oivaltamaan ja kertomaan nykytilansa haasteet, niiden aiheuttamat seuraamukset ja ratkaisun tilanteeseensa. (Hänti ym. 2016, 142, 145.)

SPIN-tekniikka nojaa siihen faktaan, että ihminen on olento, joka tuntee ja haluaa kokea uutta, eli ihmisen tunteisiin voidaan vaikuttaa. Tunteisiin vetoamalla pyritään saamaan vastapuoli tekemään tunneperäinen ratkaisu, joka ylittää järkevämmän ratkaisun. Tunteisiin voidaan vedota esimerkiksi seuraamusten, toiveiden, pelkojen, imartelun, säälin tai positiivisia tuntemuksia herättävien keinojen avulla. (Parvinen, P. 2016, 36–37.) Vakuutuslalla voidaan vedota seuraamuksiin tai jopa pelkoihin, jotta voidaan vaikuttaa asiakkaaseen.

Tracy antaa teoksessaan *The Psychology of Selling* esimerkin siitä, miten eräs Yhdysvaltojen parhaista vakuutusmyyjistä kartoittaa asiakkaan tarpeita henkivakuutusta varten. Hän ei myöhemmässä vaiheessa tarjotessaan ratkaisua painota vakuutuksen edullisuutta kilpaileviin vakuutuksiin verrattuna, yrityksen mainetta ja kokoa, kuukausimaksun helppoutta tai henkivakuutuksen merkitystä taloussuunnittelussa, vaikka nämä kaikki ovat tärkeitä tekijöitä. Tärkein tarve, mitä vakuutuksella tyydytetään, on mielenrauha. Esimerkin vakuutusmyyjä kysyy uusilta potentiaalisista asiakkailta puhelimesta: "Oletko mielestäsi vastuussa perheesi elättämisestä, jos sinulle tapahtuisi jotain?" Jos kysymykseen vastataan ei, huippumyyjä siirtyy seuraavaan potentiaaliseen asiakkaaseen. Vakuutusmyyjät voivat muotoilla vastaavanlaisen kysymyksen selvittääkseen asiakkaansa emotionaalisen tarpeen, sillä kaikki ihmiset haluavat aina lisää turvallisuutta. (Tracy 2004, 57, 60.) Tämän esimerkin tarkoituksena on havainnollistaa, että tarvekartoituksessa pitää pyrkiä selvittämään asiakkaan emotionaaliset tarpeet.

Vaikka asiakas vastaisi kaikkiin kysymyksiin ja antaisi kaiken haluamasi tiedon, kannattaa lopuksi kysyä vielä jäikö jokin tärkeä asia huomiotta. Jos asiakas kertoo jotain, sillä on todennäköisesti hänelle merkitystä. Jos asiakas puolestaan kertoo kaiken olevan huomioitu, voi myyjä jatkaa ratkaisunsa esittämiseen. (Fox 2005, 139.) Vakuutusmyynnin tapauksessa huomiotta on voinut

jäädä esimerkiksi yrittäjän henkilövakuutukset tai vaikka hänen toinen yrityksensä, josta myyjä ei tiennyt aiemmin.

### **Ratkaisun esittäminen**

"Keskity puhumaan siitä, mitä asiakas saa – ei siitä mitä hän joutuu maksamaan. Hinnalla ei ole mitään merkitystä, vaan sillä mitä asiakas saa." (Hakala, P. & Michelsson, L. 2009, 40.)

Ennen ratkaisun esittämistä asiakkaalle voi myyjä kysyä asiakkaalta millainen hänen ideaaliratkaisunsa olisi. Vaikkei vastauksena saisi kovin tarkkaa kuvausta, saa myyjä asiakkaan pohtimaan juuri hänelle parasta ratkaisua. Asiakkaan vastaus voi myös sisältää jonkin esteen ostamiselle, jonka myyjä voi kumota ratkaisua esittäessään. (Kalliomaa 2011, 92.) Jos asiakas kertoo haluavansa vakuutuksen, joka korvaa vahingon sattuessaa nopeaa, tietää myyjä mitä asiakas pitää vakuutuksessa tärkeänä.

Ratkaisua esittäessä tulisi käyttää argumentteina asiakkaan itse mainitsemia seikkoja, jotta ratkaisu tuntuu juuri hänen tarpeeseensa räätälöidyltä (Hänti ym. 2016, 146). Myyjä voi esimerkiksi todeta esittelevänsä ratkaisun, joka ratkaisee tarvekartoituksessa selvinneen asiakkaan ongelman, eli vastaa kysymykseen "Miksi asiakkaan pitäisi ostaa?". Ominaisuuden lisäksi asiakkaalle pitää esittää hänen saamansa arvo. (Kalliomaa 2011, 92–93; Vuorio 2015, 119.)

On jälleen tärkeää muistaa, että asiakas ostaa etuja ja hyötyjä, joihin myös myyjän pitää itse uskoa. Myyjän innostus tarttuu asiakkaaseen, joten myyjän tulee olla itse vakuuttunut siitä, että ostaisi tuotteen ollessaan asiakkaan paikalla. Ratkaisua tarjottaessa pitää myös huomioida erilaiset asiakastyypit, sillä osa haluaa konkretiaa, kun taas toinen haluaa kuulla referenssitarinoita. (Hänti ym. 2016, 146–148.) On vaikeaa kuvitella ostavansa vakuutukset myyjältä, joka tuntuu epäröivän puhuessaan esimerkiksi asiakaspalvelun laadusta ja nopeudesta.

Jo pariin kertaan aiemmin mainitussa Deloitteen tutkimuksessa todettiin henkivakuutuksen ostamatta jättäneiden perustaneen päätöksensä vakuutuksen epäselviin etuihin tai ostamisen hankaluuteen. Tutkimuksen lopputulemana oli, että vakuutusten arvo pitäisi kytkeä paremmin asiakkaalle tärkeisiin asioihin. (Sharps ym. 2015.) Vaikka tutkimus koski henkilöasiakkaiden vakuuttamista, voi siitä vetää johtopäätöksiä myös yritysasiakkaiden tarpeisiin; vakuutuksen edut pitäisi linkittää tämän tärkeisiin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.



Varsinkin myytäessä kilpailijoita laadukkaampaa palvelua on tärkeää aloittaa ratkaisun esittäminen parhaasta ratkaisusta. Näin asiakkaalle kuvataan tarkasti parhaan mahdollisen ratkaisun hyödyt, jotka ovat myös ideaalitalanteessa kilpailijan ratkaisua paremmat. Jokainen asiakas ansaitsee sen, että hänelle tarjotaan parasta mahdollista ratkaisua eikä häntä väheksytä. Ylhäältä alas -myytäessä asiakkaat myös keskimäärin ostavat kalliimman tuotteen kuin jos myynti olisi aloitettu halvimmasta ratkaisusta. On myös helpompaa siirtyä edullisempaan vaihtoehtoon kuin tarjota hintavampaa vaihtoehtoa. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 99.) Tässä tulee kuitenkin käyttää harkintaa, eikä esimerkiksi vain lakisääteisiä vakuutuksia etsivälle tule yrittää väkisin myydä kaikkia mahdollisia ylimääräisiä vakuutuksia, ellei tämä oikeasti niistä hyötyisi.

Kilpailijaa halvemman hinnan esittely ei ole hyödyn esittämistä asiakkaalle, vaan myyjän tulisi esittää todellisia hyötyjä. Edullisempi hintakaan ei aina auta, jos asiakas ei koe saavansa konkreettista hyötyä hankinnasta. On tärkeää muistaa, ettei myöskään ominaisuuksien luettelu ole hyödyn myymistä. Hyöty tarkoittaa niitä asioita palvelussa, jotka ratkaisevat asiakkaan tarpeet. Myyjän ei tulisi olettaa, että asiakas tietää hänen palvelunsa hyödyt, vaan ne pitää myydä hänelle. Myyjän tulee tunnistaa jokaista asiakasta parhaiten auttavat hyödyt ja myydä nämä asiakkaalle tärkeysjärjestyksessä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 106, 108–109.) Vakuutusta myydessä voidaan asiakkaassa herättää turvallisuuden tunne esittämällä ääripäätä, eli mahdollista vahinkoa, josta juuri kyseinen vakuutus pelastaa (Vuorio 2015, 175).

Hyötyjen esittelyssä pitää varmistaa, että asiakas ymmärtää hyödyn. Asiakas turhautuu, jos myyjä etenee hyödyistä tai ominaisuudesta toiseen ennen kuin asiakas ymmärtää mistä on kyse. Asiakkaan kiinnostus vähenee, jos hänelle oksennetaan kaikki hyödyt ja ominaisuudet putkeen. Oikein tehdyn tarvekartoituksen merkitys korostuu tässäkin vaiheessa, jotta myyjä osaa esitellä vain asiakasta puhuttelevat hyödyt. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 110.) Pahimmassa tapauksessa asiakas on ollut jo valmis ostamaan, mutta myyjä jatkaa puhumista, joka luo epävarmuutta (Vuorio 2015, 104). Myyjän tulee varmistaa asiakkaalta, että tämä ymmärtää ja antaa myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä.

Kaiken mahdollisen tiedon, case-esimerkkien ja asiakkaiden suositteluiden esittelyn, sekä tarjouksen muokkaamisen asiakkaan kysynnän muuttuessa laskee ostamisen helppoutta jopa 18 prosenttia. Sen sijaan selkeän suosituksen antaminen asiakkaan tilanteeseen nosti ostamisen helppoutta 86 prosentilla. Ostosuosituksen antavat myyjät ovat asiakkaan mielestä askeleen

edellä ostoprosessissa ja poistaneet jo valmiiksi ostamisen esteitä. Ostamisen helpottaminen vaikuttaa selvästi myös myyntiä nostavasti. (Toman, N., Adamson, B. & Gomez, C. 2017.)

### **Vastaväitteiden käsittely**

Asiakkaalla voi herätä ostamiseen erilaisia huolia, epäilyjä ja esteitä. Myyjän tulee käsitellä vastaväitteet ja edetä sen jälkeen kaupan päättämiseen, mutta jos vastaväitteitä ei tule, voidaan myyntiprosessissa edetä suoraan kaupan päättämiseen. (Kalliomaa 2011, 100.) Myyjän tulee oppia vastaväitteiden käsittely ja lisäksi oppia tilanteesta nauttiminen tullakseen paremmaksi (Rubanovitsch & Aalto 2012, 117).

Harvard Business Review:n tutkimuksessa kehoitetaan ennakoimaan vastaväitteitä ja siten käsittelemään ne jo etukäteen. Vastaväitteiden ennakointi saa myyjän näyttämään ammattitaitoiselta ja valmistautuneelta. (Toman ym. 2017.) Eräs esimerkki kaikkien päättäjien saamiseen samalle puolelle on:

*Olen oppinut kaltaistesi asiakkaiden kanssa työskennellessäni sen, että päättäjät tulevat mukaan ostoprosessiin, ja usein vasta loppuvaiheilla. Silloin asioilla on tapana mennä pieleen. Sinun kannattaa ottaa heidät mukaan aiemmin. Siinä vaiheessa he kysyvät kysymykset X ja Y ja sinä vastaat heille näin. (Toman ym. 2017.)*

Edellä mainittua lausahdusta voi mukauttaa omaan tilanteeseen ja asiakkaiden yleisimpiin vastaväitteisiin sopivaksi. Esimerkistä poiketen myyjän olisi hyvä saada päättäjät jo alusta asti mukaan, jottei aikaa tuhlaannu.

Vastaväitteisiin tulee vastata lyhyesti ja hyvin perustellusti. Vastauksen jälkeen asiakkaalta voidaan kysyä, jäikö vielä jotain epäselvää vai vakuuttiko vastaus. Yleensä ottaen voidaan myyntineuvottelua pitää onnistuneena, jos vastaväitteitä ei tule paljoa, ja päinvastoin epäonnistuneena, jos tilanne ajautuu kovaan hintaneuvotteluun. (Kalliomaa 2011, 100–101.) Tämä johtuu siitä, että tuote kuin tuote voidaan kokea kalliiksi, jos myyjä alkaa myymään ennen tarpeiden kartoittamista ja kehittämistä, sillä kuten aiemmin todettu, asiakas ei aina tiedä itsekään tarpeitaan. Myyjän tulisi ennemmin olla kiinnostunut asiakkaasta ja hänen tarpeistaan, kuin kertoa itsestään ja omasta tuotteestaan. Myyjän tehtävä on saada asiakas haluamaan ja tahtomaan myyjän myymää palvelua. (Hakala & Michelsson 2009, 41–42.)

Vastaväitteiden käsittelyssä on tärkeää ymmärtää vastaväite, sekä syy sen takana. Kun vastaväite ymmärretään, se tulee käsitellä ja poistaa näin kaikki esteet ostamisen tieltä. (Kalliomaa 2011, 104.) Yleisiä syitä vastaväitteille ovat tiedon puute, epäluulot, väärinkäsitys, muutosvastarinta eli vanhat tavat toimia, huonot kokemukset, kalliilta tuntuva hinta, sekä se, ettei hyötyä ymmärretä. Vastaväitteiden noustessa voi myyjä yrittää kartoittaa asiakkaan tarpeita uudelleen ja kumota vastaväitteet tarpeiden pohjalta muodostamiensa hyötyjen avulla. Oikeita esteitä ostamiselle ovat ainoastaan rahan tai vallan puute, tai se ettei ratkaisua tarvita. (Hänti ym. 2016, 149.) Asiakas pitää varmasti vakuutusta kalliina, jos ainoa asia ero, jonka hän tunnistaa nykyiseen vakuutukseensa verrattuna, on kalliimpi hinta. Tällöin asiakas ei siis tiedä tarpeeksi vakuutuksen hyödyistä hänen tilanteeseensa, eli myyjän tulee kertoa tälle niistä tarkemmin.

Yleinen myyjien kokema vastaväite on se, että asiakas on ajatellut valita kilpailevan yrityksen palvelut, koska yritys on hyvämaineinen ja hinta on edullisempi. Miksi asiakas ylipäättään tapasi myyjän, koska hän varmasti tiesi jo alun perin hintatason ja sen että kilpailija on hyvämaineinen? Tällaisessa tilanteessa asiakkaalla todennäköisesti on jokin asia joka kilpailijassa vaivaa häntä ja hän todellisuudessa haluaisi kuulla miksi hänen pitäisi ennemmin ostaa sinulta eikä kilpailijalta. (Fox 2005, 54–55.)

"Haluan miettiä tätä vielä." Kaikkein yleisin vastaväite on päätöksen siirtäminen myöhemmäksi. Tällöin tulisi vedota tunteisiin, kuten rohkeuteen, ja korostaa asiakkaan saamia hyötyjä. Joissain ääritilanteissa asiakasta voi myös hieman provosoida päättämään. Tässä tilanteessa voi myös yhdessä asiakkaan kanssa laskea kauanko jo aikaa on kulutettu neuvotteluun ja vedota ajan säästöön päätöksellä. (Vuorio 2015, 180–181.) Se että asiakas haluaisi kierrellä ja viivyttää, on kuitenkin harhaluulo. Myyjä ei voi tietää monenko kilpailijan tarjouksen asiakas on jo saanut, joten hän voi hyvinkin olla valmis päättämään. Vastaväitteet kertovat ainoastaan asiakkaan varauksellisuudesta ostamiseen. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 137–138.) Omien kokemusteni mukaan monet kuvittelevat, että asiakkaat todella haluavat viivyttää päätöstä, mutta tämä ei pidä paikkansa, sillä asiakkaallakin kuluu siihen vain aikaa. Viivyttämisen taustalla on aina jokin syy ja myyjän on tärkeää selvittää tämä syy.

Myyjän ei tulisi missään tapauksessa haukkua kilpailijan ratkaisua, vaikkei asiakas ymmärtäisi sen eroa myyjän tarjoamaan ratkaisuun. Asiakas on alun perin valinnut toisen ratkaisun ja haukkumalla sitä myyjä kyseenalaistaa asiakkaan päätöksen, joka voi loukata asiakasta. (Ru-

banovitsch & Aalto 2012, 118.) Päätöksen lyttääminen voisi toimia täysin rationaalisessa maailmassa, mutta me emme elä sellaisessa.

Jos vastaväitteitä ei kuulu, voi se olla myös huono merkki, sillä se voi kertoa, ettei asiakasta kiinnosta. Myyjä voikin pyytää asiakasta esittämään vastaväitteitä, jotta hän pysyy aktiivisesti mukana myyntineuvottelussa. Vastaväitteiden pyytämisen tavoitteena on helpottaa asiakkaan päätöksentekoa ja päästä poistamaan hänelle tärkeitä huolenaiheita. Lopuksi myyjän tulee varmistaa, että kaikki vastaväitteet on käsitelty, jonka jälkeen myyjän tulee siirtyä kaupan päättämiseen. (Hänti ym. 2016, 149; Kalliomaa 2011, 102, 104.)

### **Kaupan päättäminen**

"Aina syntyy kauppa. Joko sinä myyt asiakkaalle, tai asiakas myy sinulle syyn, miksi kauppaa ei synny." (Vuorio 2015, 155.)

Kaupan päättämisessä olennaista on kaupan sopiminen tarjotulla laajuudella, hinnalla, sekä toimitusehdoilla. Kaupan päättämisvaiheessa tulee selvittää, kenen kanssa vielä tulee neuvotella tai mitkä jatkotoimenpiteet ovat, jos kauppaa ei sovita. (Kalliomaa 2011, 105.) Kaupan päättämisessä oleellista on asiakkaan ostosignaalien lukemistaito ja uskallus ehdottaa kauppaa (Rummukainen, T. 2015, 120).

Kaupan päättämisen kyky erottaa erinomaiset myyjät hyvistä myyjistä, ja myyjät esittelijöistä. Kalliomaa kärjistää, ettei henkilö ole myyjä, ellei pyydä kauppaa, aikataulua, tai sitoutumista neuvottelujen jatkamiseen. Kauppaa tulee pyytää neuvottelujen loppuvaiheilla, mutta sitä voi pyytää jo aiemmin. On myös parempi, että kauppaa pyydetään useammin kuin liian vähän. (Kalliomaa 2011, 105.)

Neuvottelun aikana on tärkeää seurata asiakkaan ostosignaaleja, joista voi päätellä tämän valmiutta kaupan päättämiseksi. Ostosignaaleja ovat asiakkaan eleet ja ilmeet, sekä kysymykset maksuehdoista, toimituksesta, takuusta, sekä muista hankintaan liittyvistä kysymyksistä. Asiakkaan valmiutta voi selvittää myös tunnustelevilla kysymyksillä. (Hänti ym. 2016, 155.) Fox (2005, 52) toteaa että kaikkein tärkein ostosignaali olisi se, että kiireinen päättäjä on ylipäänsä löytänyt kalenteristaan aikaa tavata myyjä.

Asiakasta tulee rohkaista siitä, että ratkaisu on juuri hänelle sopivin. Rohkaisuun auttaa aiemmin selvitettyjen hyötyjen kertaaminen. Asiakkaalta tulee pyrkiä poistamaan kaikki epäilyt siitä, että hän joutuisi pettymään ostoonsa. Asiakkaalta voi myös kysyä, mitä hyötyjä hän henkilökohtaisesti saisi hankinnan toteutuessa. (Hänti ym. 2016, 155–156.)

Hankinnalle on tärkeää luoda pieni paine, jonka luomiseen voidaan käyttää apuna esimerkiksi tarjouksen rajattua voimassaoloaikaa, toimitusajan lyhentämistä tai muuta vastaavaa etua. Mitä monimutkaisempi ratkaisu, sitä enemmän asiakkaalle tulee antaa aikaa päätöksentekoon. Ostaja saattaa ostaa vasta myöhemmin, joten asiakasta ei kannata painostaa liikaa. Viivästyneessä päätöksenteossa voi olla kyse jonkun tiedon puutteesta, joten asiakkaalta voi kysyä voisiko häntä auttaa jotenkin. (Hänti ym. 2016, 155,158.)

Myyntikäynnin lopuksi myyjä voi siis kerrata lyhyesti aiemmin keskustelun, millaisia vastaväitteitä asiakas esitti ja miten ne ratkaistiin. Sen jälkeen myyjä voi kertoa esittäneensä oman ratkaisuehdotuksensa ja kysyä "Katsotaanko, mitä siitä tulisi?" Fox perustelee tämän kaupan päättämislauseen sillä, että katsomista ei mielletä lopulliseksi päätökseksi, vaikka se onkin sitä. (Fox 2005, 120–121.) Omien kokemusteni mukaan tällainen kysymys madaltaa asiakkaan ostokynnystä varsinkin silloin, kun sopimus ei sido asiakasta pitkään määräaikaan.

Kaupan päättämisestä löytyy lukuisia tutkimuksia ja kirjallisuutta, mutta en niihin syvenny tässä työssä tätä enempää. Uskon vakaasti myyntiprosessin onnistumisen ja kaupan saamisen olevan kiinni suurilta osin muissa vaiheissa, eli luottamuksen rakentamisessa ja asiakkaan ymmärtämisestä tarvekartoituksessa. Yllä olevan kaltainen lausahdus ei muuta tilannetta ratkaisevasti, jos myyntiprosessin aiemmissa vaiheissa on oioittu.

### **Jälkitoimet**

Päätöksen teon jälkeen asiakas etsii vahvistusta tekemälleen päätökselle, jolloin myyjän olisi tärkeä vaikuttaa asiakkaaseen tämän ratkaisun onnistumisesta ja oikeudesta. Myyjän kannattaa panostaa asiakassuhteeseen, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita suosittelemaan myyjälle muita potentiaalisia asiakkaita. Tyytyväisyyden varmistamiseksi myyjän tulee valvoa toimituksen ja muiden sovittujen asioiden pysymisestä aikataulussa. On tärkeää muistaa, että pettynyt asiakas kertoo kokemuksesta useammalle kuin tyytyväinen asiakas hyvistä kokemuksistaan. (Hänti ym. 2016, 158.)

Ostamisen jälkeinen epävarmuus ei ole epätavallinen ilmiö. Harvard Business Review:n tutkimuksen mukaan ostopäätöstä kyseenalaistetaan jopa yli 40 prosentissa B2B-ostoista. Kyseenalaistamiseen vaikuttaa vahvasti yhä kasvava määrä toimittajia, joiden palvelut ovat samankaltaisia. (Harvard Business Review 2014.) Kun lähes puolet ostajista on epävarma päätöksestään jälkikäteen, tulee myyjän muistaa pitää yhteyttä asiakkaaseen.

Asiakkuuden hoitamiseen ja kehittämiseen tulee panostaa, koska se on kannattavampaa pitkällä aikavälillä. Asiakkaan tyytyväisyyteen voi panostaa jälkimarkkinoinnin lisäksi myyjän omalla yhteydenpidolla ja asiakaskyselyillä. Usein syynä toimittajan vaihtamiseen onkin asiakkaan kokemaa liian vähäinen yhteydenpito myyjän suunnalta. (Kalliomaa 2011, 113.) Toimeksiantajan myyjällä on mahdollisuus myydä nykyisille asiakkaille ja mahdollisuus kannattaa ehdottomasti hyödyntää. Se on kuitenkin hankalaa, jos asiakas on tyytymätön.

Kaupan päättämisen jälkeen asiakkaan mieli on positiivinen, jolloin hän on otollinen lisämyynnille, eli lisämyyntiä voi yrittää jo ensimmäisen tapaamisen yhteydessä. Rubanovitsch ja Aalto toteavat, että asiakas on jopa kiinnostunut ostamaan lisää samalta myyjältä, koska ostohalukkuus on korkeimmillaan. Jos lisämyyntiä ei saa heti, pitää myyjän kuitenkin pitää huolta asiakkaastaan. Jos myyjä on tehnyt tarvekartoituksen huolellisesti ja myynyt ylhäältä alas –periaatteella, hän tietää tarkalleen mitä asiakkaalle voi myydä lisää. Lisämyynti perustuu siihen, että asiakas ajattelee ostoaan ja on siten valmis panostamaan myös muihin tuotteisiin. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 152–153.) Jos asiakas ei siirtänyt kaikkia vakuutuksiaan heti kerralla, on myyjän ensimmäinen lisämyynnin mahdollisuus heti paikalla.

Lisämyynti ei ole kovin helppoa, jos asiakkaaseen ei muista pitää yhteyttä. Ostohalukkuus laskee helposti, jos asiakas on tyytymätön, muttei häneen olla yhteydessä. On tärkeää kuulla asiakkaan mahdollisesta tyytymättömyydestä mahdollisimman aikaisin, jotta tilanne voidaan korjata. Seurannan tarkoituksena on mahdollistaa lisämyynti ja pitää huolta asiakastyytyväisyydestä. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 155–156.)

### **3.3 Arvonmyynti**

Yritysassiakkaille myydessä tärkeää on arvonmyynti, joka tarkoittaa myyjän pyrkimystä molempia hyödyttävään kumppanuuteen asiakkaan kanssa (Bergström & Leppänen 2015). Arvomyyntissä

tulisi painottaa niitä liiketoimintahyötyjä (aika, vaiva, raha), joita palvelu mahdollistaa. Arvomyynti edellyttää asiakkaan liiketoiminnan laajaa ymmärrystä, jotta voidaan määrittää palvelun tarjoajan strateginen rooli suhteessa yritykseen. Arvomyynti pyrkii kumppanuuteen, jota ei saavuta tarjoamalla vain tuotetta ja sen ominaisuuksia. Vakuutuslalla arvomyynti voi perustua siihen, miten asiakkaan riskejä ja epävarmuutta voidaan vähentää. (Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H-L. 2004, 36; Laine 2015, 125–127.)

Myydäkseen arvoa myyjän tulee tuntea tarkasti omat palvelut, sekä asiakkaan toimiala ja valmistautua tapaamisiin. Tärkeää on myös tietää oman yrityksen erityisosaaminen suhteessa kilpailijoihin. (Bergström & Leppänen 2015; Kaario ym. 2004, 36.) Mikäli myyjä ei edes itse tunne oman yrityksen vahvuuksia, on arvon perustelu asiakkaalle haastavaa. Hyvin usein asiakkaat eivät koe saavansa tarpeeksi vastinetta maksamalleen rahalle, koska myyjät eivät osaa perustella tarjoamaansa hyötyä tai sen hintaa (Laine 2015, 129).

Hinnasta keskustellaan turhankin paljon myyntineuvotteluissa. Ostajat uskovat, että myyjän hinnoissa on ilmaa ja saadakseen parhaan tarjouksen tulee ostajan korostaa hinnan tärkeyttä. Vaikka ostaja korostaakin hinnan tärkeyttä, on hänelle usein muut painotukset tärkeämpiä. (Balac 2009, 142.) Hintaa kohtaan esitettyjen vastaväitteiden taustalla voi olla se, ettei asiakas ymmärrä täysin ratkaisun hyötyjä, asiakas yrittää saada alennusta kertomalla kilpailijan halvemmassa hinnasta, tai asiakas vertaa myyjän ehdotusta kilpailijan hintaan eri laajuudesta kokonaisuudesta. Jos asiakas väittää hintaa liian korkeaksi tulee myyjän kysyä kuinka paljon hinta on liian korkea. Näin myyjä saa käsityksen siitä kuinka suuri (tai pieni!) tarjotun ratkaisun hinnan ja asiakkaan ajatteleman hinnan välinen ero on. Erotuksen perustelu on helpompaa kuin koko ratkaisun hinnan perustelu. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 145–146.)

Usein asiakas perustelee kaupasta kieltäytymistä liian suurella hinnalla, vaikka syy olisikin oikeasti jokin muu. Myyjä kuitenkin alkaa ajan myötä uskomaan asiakkaiden sanomaa ja hänen asenne muuttuu, jolloin hän saattaa puolustella hintaa jopa ennen kuin asiakas osoittaa kiinnostusta niihin. Tällöin myyjän asenteesta tulee suurin este hintavastaväitteiden käsittelylle ja myyjä alkaa kokea hinnasta keskustelun epämiellyttäväksi. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 147.)

Matthew Dixonin ja Brent Adamsonin *The Challenger Sale* – kirjassa kerrotaan, että asiakasuskollisuudesta vain yhdeksän prosenttia on hinta-laatusuhteen ja 19 prosenttia yrityksen brändin ansiota. Sen sijaan myyjän tarjoaman ostokokemuksen merkitys on jopa 53 prosenttia. (Ru-

banovitsch & Aminoff, 2015, 28.) Hinnan merkitys on korkeampi suuren volyymin tuotteita hankittaessa, kuten elintarvikealalla. Hinnan merkitys laskee, kun ostaja haluaa minimoida riskinsä, jolloin tunnettuus, laatu ja palvelu nousevat tärkeämmiksi tekijöiksi. (Balac 2009, 153.) Vakuutus-ten tarkoitus on minimoida ostajan riskejä ja se on tekijä, jota tulee korostaa myyntiargumenttina.

Menestyvä myyjä -tutkimuksessa havaittiin, että sanoo myyjä minkä hinnan tahansa 60 prosenttia asiakkaista pitää sitä kalliina, 35 prosenttia pitää hintaa kohtuullisena ja 5 prosenttia pitää hintaa halpana. Jos kaikille annetaan alennuksia, hintaa kohtuullisena tai halpana pitäneet menevät hämilleen, koska he olisivat olleet valmiita ostamaan jo oikealla hinnalla. Asiakas saattaa esittää myyntineuvottelussa myyjälle tiukkoja vastaväitteitä, joihin myyjä saattaa vastata tarjoamalla alennusta, vaikka asiakas olisi ollut jo valmis ostamaan ja esitti vastaväitteet vain parantaakseen neuvotteluasemaansa ja testatakseen myyjää. Epävarmaa asiakasta saatetaan yrittää vakuuttaa antamalla vielä lisää alennusta ja myyjä ajautuu alennuskierteeseen. Siksi olisikin hyvä, ettei alennusta annettaisi, ellei sitä oikeasti tarvitse. (Hakala & Michelsson 2009, 46–47; Rubanovitsch & Aalto 2012, 118.)

Yleinen uskomus myynnissä on, että kilpailijan tuotteet ovat halvempia. Väite itse asiassa pitää paikkansa, sillä yrityksellä on aina lukuisia kilpailijoita ympäri maailmaa, joten joku on aina halvempi kuin toinen. Hinnan myymisessä tärkeää on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja vastata niihin. Hinnan myyntiä ei pidä perustella sillä, mitä myyjä haluaa, vaan sillä että tarjotaan asiakkaalle ratkaisu juuri hänen tarpeeseensa. (Hakala & Michelsson, 2009, 39–40.) Tästä voidaankin huomata, ettei kukaan lopulta ole halvimman absoluuttisen hinnan perässä, vaikka hinta usein esitetään tärkeimmäksi kriteeriksi hankinnalle.

Myynnissä tulisi lähteä liikkeelle siitä, ettei alennuksia anneta. Hinnan myymiseksi myyjän tulee olla kiinnostunut asiakkaan liiketoiminnasta ja ymmärtää miten asiakasta voidaan auttaa. Vasta asiakkaan tilanteen ymmärtämisen jälkeen voidaan tarjota oikeaa ratkaisua, jolloin hinnalla ei ole väliä. Asiakkaalle tuleekin myydä idea, ettei alennuksia voida antaa, jolloin niitä ei myöskään vaadita. (Hakala & Michelsson 2009, 42.) Alennusten antaminen aina ostajan pyynnöstä syö katteen lisäksi myös myyjän uskottavuutta. Uskottavuuden heikkeneminen voi puolestaan vaikuttaa koko myyntiprosessin lopputulokseen. Vaikka alennuksia on mukavaa saada, tulisi niiden perustua johonkin, tai muuten ostaja pyytää vielä lisää alennusta. (Balac 2009, 142–143.)



Hinnan alennukset voi välttää esimerkiksi näyttämällä, millainen vaikutus myyntiyritykselle olisi sillä, jos kaikkia hintoja alennettaisiin asiakkaan haluaman verran. Alennusta pyytävältä voi myös kysyä, johtaako alennuksen antaminen kauppaan. Näin saadaan selville, onko asiakas todella kiinnostunut hinnasta, vai kokeileeko hän vain kepillä jäätä, vai onko hänellä kenties muita epäilyjä. (Kalliomaa 2011, 101–102.) Esittäessä tällaisen kysymyksen tulee myyjällä luonnollisesti olla valtuudet alennuksen antamiseen.

Hintaneuvottelussa tulee alennuksen antamisen sijasta karsia palveluista tai ominaisuuksista, mikä on mahdollista, kun on lähdetty myymään ylhäältä alas – periaatteella. Hintaa ei tulisi koskaan laskea ilman että kokonaisratkaisua muutetaan. Vaihtoehtoinen tapa hintaväitteen ratkaisuun on tarjota maksullisia lisäpalvelua nykyiseen hintaan. Hintaneuvottelussa on myös tärkeää käydä läpi eri maksutavat ja toimitusehdot, joilla voidaan saada asiakas tyytymään tarjottuun ratkaisuun (Rubanovitsch & Aalto 2012, 144–145.) Jos vakuutusratkaisun hinnasta halutaan alennusta, tulisi myyjän poistaa siitä jotakin osia ja jättää jotain vakuuttamatta. Tällöin asiakaskin voi huomata, ettei hän voi jättää vakuuttamatta esimerkiksi toista kahdesta autostaan.

Asiakkaan tinkiminen voi johtua siitä, että hän haluaa varmuuden ostavansa oikeaan hintaa, eikä hän maksa enempää kuin muutkaan. Asiakkaat saattavat ottaa tavaksi alennusten pyytämisen, koska he kokevat, että parempi yrittää tinkiä. Myyjän ei kuitenkaan ole pakko suostua tinkimiseen. (Hakala & Michelsson 2009, 44–45.) On tärkeää huomioida, että asiakkaat voivat puhua hinnoista keskenään – aivan kuten ihmiset puhuvat joskus palkoistaan. Jos alennusta annetaan yhdelle, voidaan sitä joutua antamaan muillekin, jolloin myyjä ajautuu vaikeuksiin. Balac (2009, 143) toteaa että myyjä on myös haluttomampi palvelemaan suuren alennuksen saanutta asiakasta.

Alennusta voidaan kuitenkin joutua antamaan ostajille, jotka eivät osta, elleivät saa alennusta. Näin tulisi toimia vain harvoin, eikä jokaisessa kaupassa. Jos alennus annetaan helpolla, se ei tunnu mitään. Tällöin alennusta voidaan verrata kaupanpäälle annettavaan yrityslahjaan, kuten kynään, joka heitetään roskakoriin heti, jos se ei toimi. Kynällä ei ole asiakkaalle arvoa, koska se ei ole maksanut mitään. (Hakala & Michelsson 2009, 47.)

Toki joskus on olemassa tilanteita, joissa asiakas ei yksinkertaisesti halua ostaa hänelle tarjottavaa ratkaisua. Näissä tilanteissa tulee jatkaa eteenpäin tästä asiakkaasta, mutta tälle voi myöhemmin palata. Joissain tapauksissa asiakkaan ostohaluttomuus voi johtua siitä, etteivät kemia-

kohtaa. Tällaisessa tilanteessa voidaan kokeilla myyjän vaihtamista. (Hakala & Michelsson 2009, 43.)

## 4 HENKILÖHAASTATTELUT JA HAVAINNOT NIIDEN POHJALTA

Työni tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät jakautuvat kahteen vaiheeseen tutkimuskysymyksen mukaisesti: ensin selvitetään myyjien yleisimmät haasteet myyntiprosessissa henkilöhaastattelumenetelmällä, ja sen jälkeen ideoidaan kehitysehdotuksia toiminnallisessa ryhmätilanteessa. Tässä luvussa käsitellään henkilöhaastatteluita ja niiden pohjalta muodostettuja havaintoja.

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tutkitaan kokonaisuutena, jolloin jokainen poikkeus tulee pystyä selvittämään. Jos esimerkiksi haastattelussa yhden vastaukset eroavat selvästi muiden vastauksista, tulee tämän syy selvittää. Laadullisen tutkimuksen tehtävä onkin selvittää tutkittavan ongelman syitä. Tutkimus pitää sisällään kaksi vaihetta: havaintojen pelkistämisen ja ongelman ratkaisemisen. (Alasuutari, P. 2011, 38–39.)

Tutkimuksen tätä vaihetta voidaan ajatella luovana ongelmanratkaisuna, joka koostuu kolmesta vaiheesta: haasteen selkeyttäminen, ratkaisujen kehittäminen ja toimenpiteiden valmistelu. Luovan ongelmanratkaisun ensimmäisessä vaiheessa, eli selkeyttämisvaiheessa, on tarkoituksena nimetä tavoite, kerätä tietoa ja kiteyttää ongelma. (Kantojärvi, P. 2012, 28.) Tässä luvussa keskitytään saamaan haaste selville.

### 4.1 Haastattelututkimus

Tutkimusongelmani ensimmäinen vaihe toteutettiin haastattelemalla myyjä puhelimitse puoli-strukturoituna haastatteluna. Myyjät sijaittivat maantieteellisesti Oulussa, Kajaanissa, Kuopiossa ja Rovaniemellä, joten kasvokkain tapahtuva haastattelu olisi ollut haastavampi toteuttaa.

Haastatteluun valittiin osallistumaan kaksitoista myyjää. Haastatteluun valittiin kaikki toimeksiantajani alaiset, koska tutkimuksessa on kyse juuri heidän myyntiprosessin kehittämisestä. Muiden myyntialueiden myyjien mukaan ottaminen ei olisi niin relevanttia, sillä heidän prosessinsa voivat olla erilaisia ja sisältää erilaisia haasteita muun muassa maantieteellisistä tekijöistä johtuen.

Suunnittelin haastatteluiden toteuttamisen videopuheluna Skypen välityksellä, jotta haastattelut olisivat henkilökohtaisempia. Skypen välityksellä olisi myös mahdollista nauhoittaa haastattelut,

jolloin aineiston litterointi olisi ollut myöhemmin helpompaa. Varasuunnitelmana pidin haastatteluiden toteuttamista puhelimitse, mutta silloin tuloksien kirjaaminen ei olisi niin helppoa.

Puhelinhaastatteluja varten valmistelin rungot, joissa pyrin pysymään, ettei keskustelu ajautuisi sivuraiteille, tai venyisi liikaa. Haastatteluiden runko noudatti luvun 3.4. myyntiprosessin runkoa ja tarkoitus oli selvittää sekä myyjien käsitys prosessin vaiheista, sekä mahdolliset haasteet jokaisen vaiheen yhteydessä. Haastattelun kysymysten asettelu oli neutraali, jolla pyrittiin siihen, ettei haastateltavia johdatella. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, jotta haastateltava voi vastata oman näkemyksensä mukaan. Alla haastattelun runko ja apukysymykset kokonaisuudessaan.

### **Haastattelun runko**

1. Valmistautumisvaihe
  - a. Miten teet tässä vaiheessa?
  - b. Mikä vaiheessa on haastavinta?
2. Yhteydenotto
  - a. Miten teet tämän vaiheen?
  - b. Mikä yhteydenotossa on haastavinta?
3. Valmistautuminen tapaamiseen
  - a. Miten valmistaudut tapaamiseen?
  - b. Mikä valmistautumisessa on haastavinta?
4. Tapaamisen avaus
  - a. Miten avaat tapaamisen ja mitkä asiat ovat tärkeitä siinä?
  - b. Mikä avauksessa on haastavinta?
5. Tarvekartoitus
  - a. Miten ja mitä pyrit saamaan selville?
  - b. Mikä tarvekartoituksessa on haastavinta?
6. Ratkaisun esittäminen
  - a. Miten esität ratkaisusi?
  - b. Mikä siinä on haastavinta?
7. Vastaväitteiden käsittely
  - a. Millaisia vastaväitteitä kohtaavat ja miten käsittelet ne?
  - b. Mikä vastaväitteiden käsittelyssä on haastavinta?
8. Kaupan päättäminen
  - a. Miten päätät kaupan?

- b. Mikä siinä on haastavinta?
- 9. Asiakkuuden hoito ja lisämyynti
  - a. Miten teet tämän vaiheen?
  - b. Mikä tässä vaiheessa on haastavinta?
- 10. Kertaus. Kerrataan lyhyesti äsken käsitellyt ja mietitään mikä on myyjän mielestä kaikkein vaikein osa tai asia myyntiprosessissa.

## **4.2 Haastattelututkimuksen havainnot**

Haastattelut toteutuivat lähes suunnitelman mukaan ja haastattelin kymmenen myyjää. Kahdella myyjällä osui lomat ja lomaa edeltävät kiireet juuri haastatteluiden kohdalle, mutta otanta on kuitenkin luotettavan kokoinen. Haastattelut pysyivät suunnitellun rungon mukaisina, eli ensin tutustuin lyhyesti myyjään ja hänen taustoihinsa, jonka jälkeen etenin varsinaisiin kysymyksiin. Haastatteluiden toteutus ei onnistunut Skypen välityksellä, vaan jouduin turvautumaan varasuunnitelmaan ja toteuttamaan haastattelut puhelimitse. Toimeksiantajan tietoturva on ilmeisesti niin korkea, ettei organisaation työntekijöitä voinut lisätä Skypessä yhteyshenkilöksi organisaation ulkopuolisen henkilön toimesta.

Haastattelun aloituksena kerroin myyjille lyhyesti keskustelun tarkoituksen ja sen, mistä aiheista keskustellaan. Kerroin myös, mistä aiheista ei tällä kertaa keskusteltaisi, jotta myyjät osasivat asennoitua keskusteluun oikein. Pidin tärkeänä myydä idean haastattelusta myyjille, jotta he vastaisivat totuudenmukaisesti ja panostaisivat keskusteluun. Motivoin myyjää toteuttamalla haastattelun kehittävän yhdessä heidän myyntiä ja sitä kautta myyntituloksia. Mahdollisesti esiin nousseet haasteet ratkottaisiin myöhemmin yhdessä, jolloin jokainen myyjä voisi saada uusia ajatuksia kollegoiltaan.

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää myyjien haasteet myyntiprosessin eri vaiheissa, sekä saada kuvaa myyjien käsityksestä myyntiprosessista ja sen kulusta. Jokaisessa vaiheessa myyjää pyydettiin kertomaan oma toimintansa, sekä lisäksi minkä he kokivat kyseisessä vaiheessa haastavaksi. Haastattelun lopuksi kysyin kertaavan kysymyksen siitä, minkä myyjä koki kaikista haastavimpana.

Haastatteluiden aikana kirjasin myyjien vastaukset lyhyesti muistiin tietokoneella. Kirjaaminen ja kuunteleminen yhtä aikaa oli luonnollisesti hieman haastavaa, mutta pyysin myyjää täsmentämään, jos en saanut heti kiinni heidän ajatuksistaan. Heti haastatteluiden päätyttyä käsittelin kirjaamani tiedon ja vertailin haastatteluiden tuloksia toisiinsa. Pysin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia haastatteluiden välillä, sekä pohtimaan mitä tulokset todella tarkoittivat.

### **Haastattelun tuloksia**

Haastatteluissa suurimmaksi haasteeksi nousi päätöksen saaminen asiakkaalta, eli kaupan päättäminen, jonka nimesi suurimmaksi haasteeksi usea myyjä. Kaupan päättämisessä nähtiin haastavana erityisesti päätöksen saaminen tapaamisen yhteydessä, ettei päätös jää venymään. Tähän liittyy myös keskeisesti se, etteivät asiakkaat aina ole valmiita tapaamiseen, jolloin päätöksen saaminen on hankalaa. Asiakkaan ollessa huonosti valmistautunut ja tyytyväinen nykyiseen ratkaisuun, jatkaa hän usein nykyisellä toimijalla. Eräs myyjä myös koki, että asiakkaat venyttävät päätöksiä tarkoituksella.

Kaupan päättämiseen kytkeytyy vahvasti myyjien kohtaamat yleiset vastaväitteet, joista ylivoimaisesti suurimmaksi nousi hinta. Kaksi myyjää nosti hinnan jopa koko myyntiprosessin haastavimmaksi asiaksi. Vastaväitteen yleisyyttä perusteltiin sillä, että toimeksiantajan hinnat ovat kilpailijoita kalliimmat. Eräs haastateltava totesikin että häviää lähes aina kilpailijan tarjouksen ollessa halvempi ja että noin 95 prosenttisesti asiakkaan kanssa väitellään vain hinnasta. Toinen myyjä totesi: ”Yleisin vastaväite on kalliimpi hinta, varsinkin jos asiakas on tyytyväinen nykyiseen yhtiöön.”

Yksittäiset myyjät nimesivät kaikkein vaikeimmaksi asiaksi myyntiprosessissa myös kiinnostuneiden prospektien löytämisen, asiakkaiden heikon valmistautumisen tapaamisiin, sekä asiakkaan persoonan tunnistamisen ja lähestymisen oikealla tavalla. Viimeisintä haastetta avattiin näillä sanoilla: ”Mitä paremmin alku, sitä varmemmin menee kaupaksi. Minulla on ollut tarjota jopa parempia vakuutuksia ja halvempia hintoja mutta silti tarjous jää Holdiin. Alku pitää hoitaa kunnolla niin kauppa klousaantuu itsestään. Mitä enemmän asiakas puhuu ja hymyilee, sitä varmempi.” Tällä haastateltava tarkoitti sitä, ettei halvempi hinta ja parempi ratkaisukaan aina johda automaattisesti kauppaan, jos myyntineuvottelun alku ei suju hyvin.

Muita esiin nousseita haasteita olivat esimerkiksi luottamuksen rakentaminen, eli se, ettei asiakas kerro avoimesti asioistaan. Luottamuksen puute on ongelma, sillä silloin myyjä ei pääse pintaa

syvemmälle kiinni asiakkaan tarpeeseen. Eräs myyjä totesikin, että asiakastapaamisen tarvekar-  
toitus voi jäädä lyhyeksi, jos asiakas ei puhu. Vaikka ilmaisu onkin kärjistetty, on siinä ehdotto-  
masti oikea ajatus taustalla. Joku totesi myös, että asiakkailla on yleistä epäluottamusta vakuu-  
tusalaan kohtaan ja alalla on kuulemma ollut aikaisemmin vilpillisiä toimijoita.

Muutamilla esiin nousi haasteena henkilökohtainen ajankäyttö, joka osittain linkittyi siihen, että  
järjestelmät koettiin työläinä. Yksi myyjä sanoi päällekkäisten järjestelmien vievän niin paljon ai-  
kaa, että se on hänestä suurin haaste koko myyntityössä. Ajankäytöllisenä haasteena nähtiin  
myös tapaamisten sopiminen ja pari myyjää toivoikin tapaamisten saamisen vastuun siirtyvän  
enemmän buukkaajien, eli ajanvaraajien työksi. Joku puolestaan ilmaisi tyytymättömyyttään ta-  
paamisten laatuun koska buukkaajat, sopivat heikkolaatuisia tapaamisia. Nämä mielipiteet olivat  
kuitenkin vähemmistöä ja monen mielestä on vain hyvä asia, että myyjä sopii itse tapaamisensa.  
Toisaalta joku piti tapaamisten saamista haastavana, eli ehkä joku toivoin vastuun siirtämistä  
siksi, ettei pitänyt haastavan asian tekemisestä.

Myyntiprosessin vaiheissa nousi esiin yksittäisiä, pienempiä haasteita, joita olivat: kaikista asiak-  
kaista ei löydy tietoa, ihmiset eivät vastaa puhelimeen, . Muutamia esiin nousseita itsestäni mie-  
lenkiintoisia ja positiivisia asioita olivat muun muassa se, että pari myyjää osasi peilata hyvin  
vakuutuslainsäädännön riskien kysymällä ”Paljonko tarvisit rahaa, että pärjäisit perheen kanssa  
jos jotain sattuisi?”, sekä toinen myyjä joka painotti kaupan päättämisessä yhteistyötä juurin hä-  
nen kanssaan kysymällä: ”Miltä susta tuntuu, haluatko tulla mun asiakkaaksi?”. Haastatteluissa  
nousi esiin myös hieman humoristisia mielipiteitä kaupan päättämisestä, kuten ”Ehdotetaan  
kauppaa ja pysytään hiljaa, seuraavana puhunut häviää”. Humoristissa tuossa on se, että kaupan  
solmiminen tarkoittaa yhteistyön solmimista, eli silloin kummankaan ei pitäisi olla häviäjää. Toinen  
myyntityön myynti paljastui toiselta haastateltavalta, eli se, ettei tarjousta saisi koskaan lähettää  
etukäteen, vaan se pitäisi pitää mahdollisimman kauan itsellään.

Yrityksen omiin tuotteisiin kohdistuvia mielipiteitä oli muun muassa se, ettei asiakkaille voisi tehdä  
lisämyyntiä. Eräs myyjä kertoi, että vakuutuslainsäädännön hoito on sitä, että asiakas soittaa  
kilpailijan tehneen halvemmän tarjouksen ja uhkaavan vaihtaa tarjoajaa, ellei hinta tipu. Samassa  
yhteydessä todettiin kilpailutuksen olevan hankalaa, koska vakuutuslainsäädännössä on hankala vertail-  
la muuta kuin hintaa. Hinnan vaikeudesta puhuneet myyjät totesivat toimeksiantajan tuotteiden  
olevan lähtökohtaisesti kilpailijoita kalliimpia, vaikka vakuutusten ehdot olisivat samat. Pari myyjä  
kohdisti kritiikkiä myös ”Kampanjajonoon”, eli järjestelmään, josta myyjät saavat ehdotuksia heille

sopivista asiakkuuksista. Järjestelmän antamat ehdotukset olivat kuulemma joskus sellaisia, ettei heillä ole varaa maksaa vakuutustuotteista.

Haastatteluissa erityisesti nousi esiin myyjien prosessin eroavuus toisista. Eroavuutta oli varsinkin tarvekartoituksessa ja sen laajuudessa. Joidenkin mielestä se on tärkein vaihe, jonka aikana rakennetaan luottamusta, kun taas joku ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä. Eräs haastateltava totesi näin: "Selvitän sen mitä järjestelmät vaativat." Haastatteluissa todettiin myös ärsyttäväksi se, ettei asiakkailla ole aina valmiina nykyisiä vakuutustietoja. Tästä sekä edellisestä lainauksesta voidaan todeta joillakin myyjillä tarvekartoituksen vaikuttavan enemmän asiakashallintajärjestelmän täyttämislähtöisyyden osalta. Myyjien prosessit erosivat paljon myös valmistumisvaiheiden osalta, sillä siinä missä joku tarkasti vain kohdeyrityksen taloudellisen tilanteen, otti joku tarkasti selvää yrityksen päättäjistä, toimialasta, henkilöstömäärästä, sekä mietti jo ennen puhelua valmiiksi "keihäänkärjen", jolla saisi asiakkaan innostumaan.

Henkilöhaastatteluissa esiin nousseet haasteet perustuvat myyjien mielipiteeseen, mutta ymmärtääkseen niiden syyn, on mentävä syvemmälle myyntiprosessiin. Hintavastaväitteet ja kaupan päättämisen vaikeus todennäköisesti johtuvat jostain, mitä myyntiprosessin alussa tehdään, tai jätetään tekemättä. Haasteiden syihin perehdytään tarkemmin paneelikeskustelussa, jonka tarkoituksena on antaa myyjien itse keksiä ratkaisuehdotuksia haasteisiinsa. Seuraavassa luvussa syvennytään tarkemmin haasteiden syihin ja mietitään yhdessä myyjien kanssa ratkaisuehdotuksia niihin.



## 5 TOIMINNALLINEN RYHMÄTILANNE KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄNÄ

Edellisessä luvussa havaittujen haasteiden pohjalta toteutettiin toiminnallinen ryhmätilanne, eli paneelikeskustelu, jossa etsittiin ratkaisuja suurimpiin haasteisiin. Tässä luvussa käyn läpi toiminnallisen ryhmätilanteen teoriaa sekä käytännön suunnitelmaa paneelikeskustelun toteuttamiseen. Käyn ensin läpi työpajan rakenteen vaihe vaiheelta sekä pohdin käytännön tasolla vaiheiden merkitystä ja kulkua. Pyrin myös ennustamaan mahdollisia haasteita etukäteen, jotta varsinainen työpaja etenisi mahdollisimman hyvin ja saisimme aikaan hyviä tuloksia.

Ratkaisujen kehittäminen voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, joita ovat ideointi ja ratkaisujen syventäminen. Ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoituksena keksiä mahdollisimman paljon luovia ideoita ja toisessa vaiheessa muutamista ideoista muodostetaan ratkaisuja. (Kantojärvi 2012, 28.)

### 5.1 Ryhmätilanteen suunnitelma

Tässä alaluvussa käsitellään toiminnallisen ryhmätilanteen käytännön suunnitelmaa. Laadin suunnitelman, joka helpottaa keskustelun vetämisessä ja ennen kaikkea auttaa minua saavuttamaan keskustelulle asetettavat tavoitteet. Vastaan suunnitelmassani seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä, miksi ja miten tapahtuu ryhmätilanteessa?
- Mitä kaikkea pitää minun tuleen huomioida?
- Miten saadaan syvällistä keskustelua ja oikeita tuloksia?
- Miten johdan ryhmää?
- Millaisia haasteita voin kohdata työpajaa vetäessäni ja miten ne voidaan välttää?

Tarkoituksena on toteuttaa paneelikeskustelu, jota pyrin vetämään ja aktivoimaan. Työpajana tavoitteena on yhdistää myyjien tietotaito ja tuottaa ideoita, joilla haasteet voidaan ratkaista. Työpajan lopuksi valitaan muutamia ideoita, joista muodostetaan mahdollisia ratkaisuja. Ratkaisuehdotukset arvioidaan alkuperäiseen haasteeseen peilaten. (Kantojärvi 2012, 29–30.) Keskeisessä tarkoituksessa on myös pohtia yhdessä miksi kyseisiä haasteita kohdataan.

Työpajan runko noudattaa luovan ongelmanratkaisun prosessia, joka voidaan jakaa neljään pääosaan: Aloittaminen, selkeyttäminen, suunnittelu ja toiminnan valmistelu (Kantojärvi 2012, 29).

Edellä mainittuun runkoon lisään vielä alkuun itseni ja tutkimukseni aiheen esittelyn, sekä loppuun mahdollisuuden muiden teemojen käsittelyyn, mikäli aikaa jää yli. Käyn seuraavaksi työpajan rungon ja välitavoitteet läpi.

### **Esittely**

Aivan työpajan aluksi on minun vuoro esitellä itseni kasvotusten myyjille. Esittelyn tarkoituksena on rakentaa luottamusta minun ja myyjien välillä, jotta he olisivat mahdollisimman avoimesti mukana työpajassa. Jos myyjät eivät luottaisi minuun, he tuskin jakaisivat osaamistaan.

Kerroin jo henkilöhaastatteluissa lyhyesti opinnäytetyöni taustoista, mutta kerron siitä vielä tarkemmin kun kohtaan myyjät kasvotusten. Myyjää kiinnostanee erityisesti se millaisia tuloksia pyrin tutkimuksellani saamaan aikaan ja millainen prosessini on. Avaan myyjille lyhyesti tutkimukseni kysymyksenasettelua ja näkökulmia, jotta he ymmärtävät mitä ja miksi tarkalleen tutkin.

### **Aloittaminen**

Työpajan ensimmäinen vaihe on aloittaminen, jonka tarkoituksena on luoda hyvä ilmapiiri sekä virittäytyä ja fokusoitua tulevaan tilanteeseen. Aloitusvaiheessa pyrin vastaamaan kysymyksiin "Miksi tämä tehdään?" ja "Miten ja mitä tapahtuu näiden parin tunnin aikana?". Kerron työpajan tavoitteet ja ohjelman, jotta jokainen on valmiina ideoimaan. (Kantojärvi 2012, 29.)

Aloitusvaiheessa on tärkeää nostaa myyjien motivaatiota ja innostuneisuutta ongelmanratkaisuun. Jos myyjät eivät ymmärrä tilanteen merkitystä ja heille tarjolla olevaa oppimismahdollisuutta, on vaarana että keskustelu jää tyngäksi. Tulen vetoamaan myyjien mahdollisuuteen oppia uutta, jonka avulla he voivat saada uusia työkaluja haasteiden voittamiseen. Tämä tarkoittaa myyjien työn helpottumista ja sitä kautta myös parempaa tulosta, eli parempaa palkkaa. Siitä huolimatta joku voi kokea, ettei halua jakaa tietotaitoaan muiden kanssa. Tällaisen tilanteen välttääkseni aion kertoa myyjille, että jakamalla oman näkemyksensä saa myyjä kuulla muiden näkökulmia ja vinkkejä juuri hänen ongelmiinsa liittyen.

Alussa tulen käymään läpi haastatteluissa toistuneita teemoja, eli kaupan päättämisen vaikeutta, sekä hinnan myymisen vaikeutta. Kaupan päättämisen ja hinnan myymisen vaikeus toistuivat useassa haastattelussa, joten myyjät luultavasti kokevat samaistuneisuutta toisiinsa, kun olen ker-tonut ääneen heidän yhteiset haasteensa. Molemmat teemat ovat erittäin oleellisia kaupan saa-

miseksi, eli myyntityön onnistumisen kannalta. Näin teemat varmasti motivoivat myyjiä antamaan täyden panoksensa haasteiden ratkaisujen ideoinnissa.

Muita esiin nousseita haasteita ei lähdetä tarkemmin kertaamaan tässä vaiheessa läpi, jotta fokus pysyy koko ajan kahden edellä mainittujen kaikkein tärkeimpien teemojen ympärillä. Työpajan lopussa saattaa olla mahdollista käydä myös muita haasteita läpi, jos työpaja saadaan vedettyä suhteellisen tehokkaasti läpi.

### **Selkeyttäminen**

Aloittamisen jälkeen selkeytetään lähtötilannetta ja määritellään mihin keskitytään. Selkeyttämisvaiheessa pyritään ymmärtämään ongelmat ja voidaan myös käsitellä aiemmin kokeiltuja ratkaisuja. Selkeyttämisen tavoitteena on tuottaa ongelmista ydinkysymykset, joihin seuraavassa vaiheessa tuotetaan ideoita. (Kantojärvi 2012, 29.)

Selkeyttämisvaiheen tuloksena voi myös selvitä tarkemmin myyjien kokemien haasteiden taustoja, kun myyjät pohtivat ydinkysymyksen muotoilua. Tulen auttamaan kysymällä myyjien mielipidettä heidän kohtaamistaan ongelmista, jolloin taustalta selviää samalla haasteen syitä. Pidän samalla huolen siitä, että ydinkysymykset eivät ole liian laveita, vaan ne lausuvat mahdollisimman yksiselitteisesti myyjien kaksi yleisintä haastetta.

Selkeyttämisvaiheeseen kuuluu aiemmin kokeiltujen ratkaisujen käsittely ja myös niistä tullaan keskustelemaan. Erityisen mielenkiintoista on kuulla mitkä aiemmin toteutetut toimenpiteet on koettu hyödyllisiksi ja mistä on eniten pidetty. Samalla nousee esiin mitkä toimenpiteet eivät ole auttaneet, jolloin niitä voidaan mahdollisesti välttää ratkaisujen ideoinnissa.

### **Suunnittelu**

Ratkaisujen suunnitteluvaiheen alussa ideoidaan mahdollisimman luovia ratkaisuja aiemmin todettuun ydinkysymykseen. Suunnitteluvaiheen alun tulisi olla ennakkoluulotonta ja avointa ideointia ilman kritiikkiä. Tässä vaiheessa ei vielä arvioida ideoita hyviksi tai huonoiksi, vaan ne kaikki kirjataan ylös myöhempää varten. Vaiheen tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon erilaisia ideoita, joita seuraavaksi lähdetään arvioimaan. Ideoita voidaan myös yhdistellä, jos niiden välillä näkyy yhteys. (Kantojärvi 2012, 25–26, 30.)

Ideoinnissa on vaarana se, että mielipiteet törmäävät ja toisten ideoita tuomitaan. Jonkun toisen ideasta ei välttämättä olla yhtä mieltä, mutta se ei haittaa. Vaiheen tarkoituksena se, että jokainen ymmärtää millaisia vaihtoehtoisia ideoita on ja mielellään sen, mihin ideat pohjautuvat. (Kantojärvi 2012, 26.)

Ideointia ei tule suorittaa liian nopeaa, jolloin mielikuvitus ei kerkeä valloilleen. Tällöin ideoinnissa "keksitään" vanhat tutut ideat, eli uutta tietoa ei synny. Tärkeää on että jokainen tulee kuulluksi ja kertoo oman ideansa, jotta kaikki voivat sitoutua jatkoon. (Kantojärvi 2012, 27.) Minun on tärkeää kannustaa kaikkia osallistumaan ja olemaan mahdollisimman luovia tässä vaiheessa. Näen jopa suurimpana mahdollisena haasteena työpajan onnistumiselle keskustelun liikkeelle saamisen. Alussa tunnelma voi olla vielä hieman jäykkää, jolloin ideointi ei välttämättä luista tai ole niin luovaa kuin olisi mahdollista.

Suunnitteluvaiheen syventämisosiossa ideoista valitaan muutamia, joista jalostetaan ratkaisuehdotuksia. Ratkaisuja arvioidaan kriittisesti ydinkysymysten pohjalta ja pyritään haastamaan niiden toimivuutta. Tässä vaiheessa pyritään keskittymään objektiivisuuteen, eikä niinkään siihen mikä on mieluisin vaihtoehto. (Kantojärvi 2012, 26, 30.) Pysin tässä vaiheessa haastamaan ja saamaan jokaisen myyjän osallistumaan kyseenalaistamiseen, jottei ideoita hyväksytty ratkaisuiksi ilman kritiikkiä.

Syventämisosion tavoitteena on siis saada valmiiksi ratkaisuehdotukset, jotka vastaavat alussa määriteltuihin ydinkysymyksiin. Työpaja on onnistunut, jos tuloksena syntyy jotain aidosti uutta ja erilaista, mutta mahdollisesti toimivaa.

### **Toimeenpano**

Luovan ongelmanratkaisun viimeinen vaihe on toimeenpano. Vaiheessa toteutetaan toimenpiteiden lisäksi vastarinnan käsittelyä ja idean jalkautusta toimijoille (Kantojärvi 2012, 28.) Tässä tapauksessa toimijoilla tarkoitetaan toimeksiantajan myyjiä.

Tässä tapauksessa ratkaisujen lopullinen toimeenpano jää toimeksiantajan harteille. Toimeenpano ja uusien menetelmien hyväksyntä vie aikaa, joten on tärkeää seurata miten ideat jalkautuvat. Seurannan merkityksen vuoksi minun ei ole mielekästä panna jotain toimeen, koska en voisi seurata vaikutuksia tutkimuksen jälkeen. Tällöin toimeenpano voisi jäädä vain yritykseksi ja ratkaisuisista luovuttaisiin muutaman kokeilun jälkeen

## **Palautteen anto**

Palautteen anto – vaiheella tarkoitan mahdollisuutta antaa palautetta haastatteluista tai ryhmätilanteesta. On tärkeää selvittää mitä työpajassa olisi voitu tehdä toisin, jotta toimeksiantaja voi itse toteuttaa seuraavan työpajan kehitysehdotusten mukaisesti. Luonnollisesti arvostan myös itselleni kohdistettua palautetta, jotta voin kehittyä tutkimuksen teossa.

Tässä vaiheessa voidaan myös ajan salliessa käydä muita myyjien kohtaamia haasteita läpi. Mikäli aikaa jää, voin kertoa tarkemmin mitä muita teemoja henkilöhaastatteluissa nousi esiin. Myyjät voivat näidenkin perusteella auttaa toinen toisiaan vertailemalla toimintatapojaan tietyn haasteen kohdatessa.

## **5.2 Ryhmätilanteen yhteenveto**

Tässä alaluvussa kuvaan paneelikeskustelun kulkua käytännössä vaihe vaiheelta. Käyn läpi havaintoja sekä sitä, miten ratkaisimme myyjien yleisimmät haasteet, eli kaupan päättämisen ja korkeamman hinnan perustelun. Ryhmätilanteessa oli tarkoitus myös saada selville taustaa haasteiden syille.

### **Paneelikeskustelun kulku ja tulokset**

Paneelikeskustelu alkoi suunnitelman mukaisesti tutkimuksen toimeksiantajan lyhyellä alustuksella, jonka jälkeen esittelin itseni. Esittelin itseni nuorena, samaistuttavana myyjänä, joka tietää myyjän tuskan, kun asiakas päätyy ostamaan kilpailijan ratkaisun, vaikka kaikki merkit näyttivät toiseen suuntaan. Kerroin lyhyesti tutkimukseni taustan, tarkoituksen ja tutkimuksen kulun. Esittelyvaihe selkeytti työpajan alkua ja loi läsnäolon tunnelman.

Keskustelun aloitusvaiheessa kävin läpi työpajan aikataulun ja vielä tarkkaan sen mitä ollaan tekemässä, jottei se olisi kellekään epäselvää. Keskityin erityisesti luomaan motivaatiota osallistua aktiivisesti työpajaan, sillä mielestäni myyjillä itsellään on paras kokemus ja tietotaito omasta työstään. Kasvatin motivaatiota toteamalla että jakamalla vinkkejään myyjä saa muilta osallistujilta heidän vinkkinsä käyttöön, jolloin jokainen hyötyy. Konkretisoin tätä hyötyä mahdollisuutena myyjien työn helpottumiseen, myynnin kasvuun ja sitä kautta provisioiden kasvuun. Pidimme kuitenkin tunnelman kevyenä, jotta osallistuminen on helppoa ja rentoa.

Aloitusvaiheen lopuksi kävin läpi aiemmin toteutettujen henkilöhaastatteluiden havaintoja ja esiin nousseita yhteisiä teemoja. Myyjät eivät vaikuttaneet juuri yllättyneiltä yhteisistä teemoista, joten oletettavasti haasteista keskustellaan jonkin verran kollegoiden kesken työpäivän lomassa tai kahvitauoilla.

Selkeyttämisvaiheen ja suunnitteluvaiheen luovan ideoinnin alussa myyjät eivät olleet niin innokkaasti mukana, joka saattoi johtua joko siitä etteivät he ymmärtäneet täysin työpajan vaiheiden sisältöä, tai siitä ettei motivaatio ollut alussa huipussaan. Mahdolliseen alhaiseen motivaatioon saattoi vaikuttaa se että kyseessä oli perjantai ja viikonloppuun ei ollut enää montaa tuntia. Osa sin kuitenkin odottaa pientä alkukankeutta ja sainkin innostettua porukkaa osallistumaan melko hyvin. Pyrin huomioimaan jokaista osallistujaa, jotta myös vähemmän äänessä olleet saivat tuotua kantansa esiin.

Selkeyttämisvaiheen tarkoituksena oli tuottaa ydinkysymykset, joihin ratkaisua lähdetään etsimään. Kaupan päättämiseen vaikeus kiteytettiin muotoon "Kuinka helpotan asiakkaan päätöksentekoa?", kun taas hinnan myymisen vaikeus muotoutui "Miten perustelen meidän paremmuuden?". Olen erittäin tyytyväinen ensimmäiseen ydinkysymykseen, sillä siinä on oikeutetusti keskiössä asiakas. Toinen kysymys olisi ehkä voinut olla parempi, mutta toisaalta pidän hyvänä asiana että hinnan sijaan ymmärrettiin haasteena olevan ratkaisun paremmuuden perustelu, eli arvon myynti.

Selkeyttämisvaiheen jälkeen työpaja jatkui vaihe kerrallaan siten, että aluksi käsiteltiin asiakkaan päätöksenteon helpottamisen kysymystä ja sen jälkeen paremmuuden perustelua. Ydinkysymykset vuorottelivat siis suunnitteluvaiheen ideointi- ja syventämisosioissa, joissa työpajan pääpaino oli. Vaikka vaiheet vuorottelivat, kuvaan suunnitteluvaiheen havainnot seuraavaksi alapuolella kysymys kerrallaan selkeyden vuoksi.

Suunnitteluvaiheen ideointiosio lähti pienen alkukankeuden jälkeen liikkeelle vähemmän yllättävinä ideoilla ensimmäiseen ydinkysymykseen. Alun ideoita olivat muun muassa luottamus, odotusten ylittäminen, vastuu, helppous, tarinan kerronta tai referenssien esittely, hymyily, asiakkaan rohkaisu päätöksentekoon ja päätöksen riskin pienentäminen. Tärkeinä ideoina esiin nousivat kuuntelemisen ja ymmärtämisen tärkeys, asiakkaan innostaminen ja opettaminen, sekä vastineen

perustelu. Viimeisessä ideassa voi nähdä yhteyden toiseen ydinkysymykseen, eli voidaan ajatella molempien ydinkysymysten olevan osittain saman asian ympärillä.

Ideointivaiheen jälkeen syventämisosiossa luotiin kolme tehokasta ratkaisuehdotusta, joista oltiin yksimielisiä:

- 1) Pidetään sovitut, eli luodaan yhdessä asiakkaan kanssa suunnitelma ja aikataulu päätökselle sisältäen aina sopimuksen seuraavasta vaiheesta.
- 2) Osahyväksynät, eli haetaan asiakkaalta osahyväksyntää jo prosessin aikana ja varmistetaan että asiakas on samaa mieltä esimerkiksi myyjän tarjoamasta hyödyistä.
- 3) Päätöksen tekeminen kasvotusten, joka on osittain samaa kuin numero 1), mutta myyjät koki-  
vat tärkeänä ettei päätöstä pyydetä puhelinkeskustelussa jolloin kieltäytyminen on helpompaa.

Paremmuuden perustelun ideointi alkoi perusasioilla, kuten uskottavuuden luominen, myönteisen mielikuvan välittäminen, tarinoiden tai referenssien kerronta, toimintatapojen ja brändin esittelyllä. Ideoinnissa nousi esiin myös muun muassa asiakkaan haastaminen, vahinkojen välttämisen näkökulma, erottuminen, auttaminen, sekä seuraamusten ja motiivien selvittäminen.

Syventämisosion perusteella nousi kaksi ratkaisuehdotusta: 1) Opetta ja opi, eli pyri opettamaan asiakkaalle uutta vakuutuksista ja riskienhallinnasta samalla oppien hänen tilanteesta. 2) Turvallinen hinta säästää, eli perustele toimeksiantajan yleisesti kilpailijoita korkeampaa hintatasoa sillä, että se on pitkällä tähtäimellä turvallisempi kun alennuksia ei anneta eikä hinnoilla siten ole niin paljon korotuspaineita. Tämän teeman kanssa ei saatu aivan yhtä hyvin ydinkysymykseen vastaavia ratkaisuehdotuksia kuin ensimmäisen teeman käsittelyssä, mutta ratkaisuehdotuksissa on ehdottomasti hyviä näkökulmia ja uskon näistäkin olevan hyötyä.

### **Arvioni onnistumisesta**

Paneelikeskustelu onnistui hyvin ja saavutin sille asettamani tavoitteet, eli paneelikeskustelussa saatiin yhdessä kehitettyä ratkaisuehdotuksia haasteisiin. Lähes kaikki olivat innolla mukana alusta alkaen, eikä myyjä tuntunut haittaavan työpajan menemisen noin viisi minuuttia yliajan puolel-  
le. Työtapa sai kiitosta ja myyvät kehuivat aidosti pitäneensä työpajasta, kun pyysin lopuksi palautetta heiltä.

Mielestäni ryhmätilanteen tuloksena saatiin selvät ideat kaupan päättämisen tehostamiseen ja enää pitää keksiä miten ideat jalkautetaan myyjille. Kuten mainitsin luvussa 5.1. jää ratkaisuehdo-

tusten toimeenpano tutkimuksen toimeksiantajan harteille, koska se vaatii pitkäjänteistä seurantaa toteutuakseen. Suosittelen että ratkaisuehdotuksia työstetään vielä, jotta niistä voidaan ikään kuin tuotteistaa helposti omaksuttavat kokonaisuudet. Toimeenpanoa voi tehdä koulutuksen muodossa, luettavina materiaaleina tai uutena osallistavana ryhmätilanteena.

Sain paneelikeskustelussa myös selville taustaa myyjien haasteiden takana. Kerroin heti ryhmätilanteen alussa, että tarkoituksena ei ole mennä liian syvälle yksityiskohtiin, mutta keskustelu kuitenkin karkasi välillä niihin. Keskustelu ajautui esimerkiksi parin myyjän välillä siihen, että pohdittiin yksittäistä myyntikohtaamista ja hävittyä tarjousta sekä todettiin yhdessä sen johtuneen jostain aivan pienestä yksityiskohdasta.

Sain paneelikeskustelun lopuksi osallistua vielä noin kaksi tuntia kestäneeseen myyntikoulutukseen, jossa toimeksiantajani toimi kouluttajana. Koulutuksessa käytiin läpi myynnin teoriaa ja sitä yhdistettiin vastaamaan toimialaa. Oli mukavaa huomata että toimeksiantajayritys panostaa myynnin kehittämiseen ja sitä kautta myyjien työn helpottamiseen. Koulutus oli mielenkiintoista seurattavaa siitäkin mielestä, että pystyin jatkamaan työpajassa muodostamani käsitysten tarkkailua myyjien haasteista. Liiallinen yksityiskohtiin meneminen toistui myös myyntikoulutuksen aikana.

### **Havaintoja paneelikeskustelusta**

Myyjien mennessä syvälle yksittäisten myyntikohtaamisten yksityiskohtiin näkisin, että myyjillä oli haasteita astua ylemmälle, yleistettävälle tasolle. Tarkoitin tällä sitä, että yksittäinen hävitty tarjous ei ole kokonaisuuden kannalta kovin merkittävä, vaan ennemmin pitäisi katsoa isompaa kuvaa ja myyjän pidemmän ajan myyntikohtaamisten trendiä. Näkisinkin etteivät myyjät hahmottaneet kokonaisuutta niin hyvin kuin olisin toivonut.

Havaitsin ryhmätilanteen aikana myös sen, että myyjät eivät aina itse tunnista kehityskohteitaan, vaan haasteita pannaan jonkin muun kuin itsensä syyksi. Esimerkiksi oman ratkaisun paremmuuden (eli hinnan myynnin) perustelun vaikeutta yritettiin ehdottaa brändin, maineen, hinnoittelupolitiikan ja kilpailijatuntemuksen puutteellisuuden syyksi. Tosiasiassa suurin syy on myyjä itse ja pidän hieman huolestuttavana sitä, jos myyjät eivät tunnista omia haasteitaan. Jos prosessissa havaitaan haasteita, on mielestäni myyjän itsensä tehtävä pohtia niiden syitä ja kouluttautua tai pyytää apua esimieheltä haasteisiinsa.



Edellä mainitut myyjien kertomat syyt hinnan myymisen vaikeudelle tarkoittavat tosiasiasa sitä, ettei myyjä osaa perustella ratkaisun paremmuutta ja asiakkaalle tarjottavaa lisähyötyä riittävän hyvin. Ne ovat todellisia syitä asiakkaan epäluuloon, mutta eivät ratkaisevia syitä joihin kaupan pitäisi kaatua. Toki on tärkeää että myyjä tietää kilpailijoiden ratkaisuista riittävästi ja osaa perustella esimerkiksi hinnoittelumallin, mutta tärkeintä on perustella oman ratkaisun hyöty asiakkaalle juuri niin kuin tämä sen haluaa kuulla. Jos halu ostaa on tarpeeksi suuri, raivaa asiakas esteet tieltä.

Selitysten keksiminen vaikutti myös hieman siltä, että jotkut myyjät ovat menettäneet hieman intoaan vakuutusmyyntiin tai yritykseen. Eräs haasteltavista ottikin negatiivisen asenteen puheeksi paneelikeskustelun alkuvaiheessa ja kertoi muille, että toimeksiantajayritys on todellakin paras, vaikka muilla usko olisi vähentynyt.

Näiden havaintojen pohjalta pidän erityisen tärkeänä auttaa myyjiä ratkaisemaan haasteensa ja siten helpottamaan heidän työtään. Työn helpottuminen tekee samalla työstä mielekkäämpää, jolloin stressi vähenee ja se näkyy ulospäin. Niin kuin vanha, kliseinen sanonta kuuluu, "positiivisuus on tarttuvaa".

## 6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TUTKIMUKSEN POHJALTA

Tässä luvussa käsitellään henkilöhaastatteluiden ja toiminnallisen ryhmätilanteen pohjalta esiin nousseita kehityskohteita. Alaluvussa 6.1. kertaan ja kiteytän havaintoni myyjien haasteista ja niiden syistä. Alaluvussa 6.2. laadin kehitysehdotuksia haasteisiin hyödyntäen tietoperustaa ja lisäksi omia kokemuksiani.

### 6.1 Myyjien suurin haaste ja syy sen taustalla

Henkilöhaastatteluissa myyjien suurimmaksi haasteeksi nousi kaupan päättäminen ja yleisin vastaväite liittyi palvelun hintaan. Haastattelututkimuksessa pyrin myös kysymään myyjien mielipidettä siitä, miksi nämä haasteet ovat yleisiä, mutta yhtenäistä vastausta ei vielä löytynyt. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin se, että myyjien prosessi eroavat huomattavasti toisistaan erityisesti tarvekartoituksen osalta. Jotkut pitivät tarvekartoitusta vain toimenpiteenä CRM-järjestelmään vaadittavien tietojen täyttämiseen, jotta saadaan tarpeelliset tiedot tarjouksen tekoon.

Toiminnallisen ryhmätilanteen aikana löimme päät yhteen ja kaivauduimme syvemmälle haasteisiin ja pyrimme nimeämään ne tarkkaan. Yleisimpään haasteeseen keksittiin selkeät ratkaisuehdotukset ja myös yleisimpään vastaväitteeseen saatiin luotua ratkaisuehdotuksen aloitelma. Pohdimme tässäkin vaiheessa haasteiden syitä ja myyjät kertoivat omia kokemuksia ja näkemyksiä, mutta vielääkään emme saaneet yhtenäistä vastausta. Työpajassa kuitenkin nousi esiin myyjien meneminen liian syvälle yksittäisiin myyntineuvotteluihin, kun tarkoituksena oli tutkia haasteita suuremmassa kuvassa.

Tutkimuksen ja erityisesti työpajan perusteella näkisin myyjien suurimmaksi puutteeksi kyvyn hahmottaa kokonaisuutta. Se näkyi työpajan aikana liiankin tarkoissa esimerkkitapauksissa ja myös työpajan ideointivaiheessa ideoiden ollessa ennalta arvattavia. Tämä piirre näkyy asiakkaille siten, että myyjät myyvät vakuutusta ja sen ominaisuuksia, eivätkä niinkään asiakkaalle koituvaa hyötyä. Sain kokea tämän käytännössä työpajan jälkeen pidetyssä myyntikoulutuksessa, jossa olin mukana case-harjoituksissa.

Case-harjoituksen aikana myyjät esittivät hyvin yksityiskohtaisia ratkaisuja tilanteeseen, joka osoitti kiitettävää osaamista omista palveluista. Ratkaisuehdotuksissa kuitenkin pureuduttiin pie-niin yksityiskohtiin ja suurempi kokonaisuus puolestaan jäi vähemmälle huomiolle. Esimerkkinä tästä on se, että myyjillä unohtui vakuuttaa itse yrittäjä, vaikka kaikki muu mahdollinen vakuutet-tiin jopa hyödyntämällä jotain poikkeuksia.

Itselleni nämä yksityiskohtaiset argumentit eivät sanonut yhtään mitään, eli luultavasti ostavana osapuolena kiinnostukseni olisi vähentynyt myyjän puhuessa kieltä jota en ymmärrä. Voi olla, että myyjät esittävät asiansa asiakkaalle eri sanoin, mutta tässä tilanteessa jäi vahva kuva siitä, että myyjät möivät ominaisuuksia, eivätkä hyötyjä.

On tärkeää ymmärtää, että yrittäjillä on paljon muutakin huolehdittavaa kuin vakuutukset ja myy-jän tulee pitää huoli siitä, että asiakas kokee hänen asiansa tärkeänä. Jos asiaa ei koeta tärkeä-nä, se lykätään myöhemmäksi ja lopulta unohdetaan. Ominaisuuksilla ja asiakkaan kannalta ei-relevanteilla tiedoilla myytäessä asiakas lykkää päätöstä myöhemmäksi mutta koettaa myös löy-tää jotain eroa myyjän ja kilpailijoiden tarjouksista. Kun todellista hyötyä ei ymmärretä, vertaillaan helposti vain hintaa päätöksenteon tukena. Toimeksiantajayrityksen kannalta tämä on vahingollis-ta, sillä heidän ratkaisunsa harvoin ovat halvimmasta päästä.

Avaan seuraavassa alaluvussa tarkemmin kehitysehdotuksiani myyjille. Otan lisäksi kantaa sa-maiseen case-esimerkkiin ja muotoilen oman näkemykseni siitä, miten vakuutuksia tulisi myydä.

## **6.2 Kehittämisehdotukseni myyjille**

Kuten äskeisessä luvussa totesin, näkisin myyjien suurimpana haasteena kyvyn hahmottaa ko-konaisuutta. Myyjien tulisi keskittyä erityisesti ymmärtämään asiakasta ja hänen liiketoimintaa, jotta he havaitsevat mikä hänelle todella on tärkeää. Kokonaisuuden hahmottaminen haasteena näkyy ainakin kahdessa tärkeässä myyntiprosessin osassa: 1) tarvekartoituksessa asiakkaan tilanteen puutteellisessa ymmärtämisessä ja 2) ratkaisun esittämisessä siinä, ettei asiakas täysin ymmärrä mitä ja miten myyjän myymä tuote ratkaisee.

Kokonaisuuden hahmottamisessa on oman kokemukseni perusteella tärkeintä yksinkertaisesti kysellä paljon asiakkaan tilanteesta. Kuten viitekehyksessä totesin, asiakas ei aina itsekään tiedä

tarvettaan, jolloin myyjän oikeanlainen kysely auttaa tuomaan sen esiin. Kattavalla ymmärryksellä asiakkaan liiketoiminnasta ja hänen prioriteeteistaan voidaan tarjota juuri hänelle sopivaa vakuutusratkaisua, eikä keskittyä vaan myymään yleistä pakettia tai yrittämään halvemman tarjouksen tekemistä. Ymmärtävä myyjä koetaan paljon miellyttävämpänä, mikä on tärkeää koska lopulta asiakas päättää tunteella.

Kuten olen jo aiemmin todennut, toimeksiantaja ei ole tunnettu hinnalla halvimmista vakuutuksista. Näen toimeksiantajan tilanteessa tärkeäksi erottua kilpailijoista painottamalla laadun lisäksi vakuutusten roolia asiakkaan liiketoiminnan turvaamisessa, sekä pyrkimällä luomaan ammattitaidollaan sellaista ylimääräistä arvoa jota ei voi tarjouksista lukea. Näin toimeksiantaja siirtyy enemmän kohti ratkaisumyyntiä, eikä niinkään tuotemyyntiä. Suurempaa hintaa ei voida perustella pelkästään vakuutusratkaisun ominaisuuksilla, vaan asiakkaan tulee kokea saavansa jotain ylimääräistä, sillä lopulta päätös tehdään tunteella. Mielestäni se ylimääräinen tulisi olla ammattitaitoinen myyjä, joka ymmärtää juuri kyseisen asiakkaan yrityksen ja toimialan tärkeimmät riskit ja osaa näin tukea asiakasta liiketoiminnassaan.

Seuraavaksi käyn läpi muutamia esimerkkiharjoituksia, jotka suunnittelin kehittämään myyjien asiakasymmärrystä ja arvomyynnin taitoja. Toiveeni on, että toimeksiantaja työstää näitä osa-alueita myyjänsä kanssa. Uskon harjoitusten auttavan myyjä hahmottamaan asiakkaiden liiketoimintaa ja riskejä paremmin, sekä auttamaan myyjä myymään ratkaisunsa niin että asiakas ymmärtää ja haluaa ostaa juuri kyseisen ratkaisun.

### **Olemassa olevien asiakkaiden hyödyntäminen**

Kuka tietää parhaiten miksi valita toimeksiantajan vakuutusratkaisu? Heidän nykyiset asiakkaat. Ainakin osa näistä asiakkaista on aiemmin ollut kilpailevan vakuutusyhtiön vakuuttama, joten heillä on kokemusta juuri toimeksiantajan tarjouksen valitsemisesta muiden tarjouksen sijasta.

Jotta myyjä oppisi paremmin ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa, prioriteetteja, haasteita, riskejä ja mielellään vielä henkilökohtaisia tavoitteita, kannattaa kääntyä nykyisten asiakkaiden puoleen. Olemassa olevilta asiakkaita voi saada arvokasta tietoa siihen miksi he päätyivät valitsemaan juuri myyjän edustaman yhtiön kumppanikseen ja millaista arvoa yhteistyöstä on seurannut. Asiakkaiden kanssa voidaan käydä läpi päätöksentekoprosessia, keitä siihen osallistui, millaisia kriteerejä lopullisen päätöksen tekemiseen käytettiin sekä esimerkiksi sen, miten kilpailijoi-

den tarjoamat ratkaisut erosivat toimeksiantajan tarjoamasta. Lisäksi selvittäisin asiakkaalta kuinka suuri painoarvo hinnalla lopulta oli päätöksessä.

Kun myyjä pyytää apua asiakkaalta, on luultavaa, että asiakas auttaa, koska hänellekin on hyötyä siitä, että myyjä ja tämän edustama organisaatio menestyy. Keskustelu samalla syventää myyjän ja asiakkaan suhdetta, jolloin vakuutusyhtiön vaihtamisen kynnyks nousee. Keskustelun pohjalta voi nousta myös lisämyynnin mahdollisuuksia, jos asiakas kertoo muuttuneista tarpeista, joita ei vielä ole vakuutettu riittävän hyvin.

### **Asiakasymmärryksen työpaja**

Olemassa olevilta asiakkailta voi saada apua ja arvokkaita vinkkejä, mutta se ei välttämättä ratkaise koko ongelmaa. Myyjien asiakasymmärrystä ja tarvekartoitusta voi kehittää myös työpajan avulla. Työpajassa fokuksena on tarvekartoitus ja erityisesti mitkä sen tavoitteet ovat.

Henkilöhaastatteluiden perusteella tällä hetkellä tarvekartoitusta tehdään eri tavoin. Joku panostaa tarvekartoitukseen paljon, kun taas toisen mielestä on tärkeämpää puhua omasta yrityksestä ja ratkaisuista. Totesinkin tarvekartoituksen tarkoittavan osalla myyjistä vain sisäisten järjestelmien vaatimien tietojen kyselyä, jotta voi tehdä tarjouksen.

Työpajan suunnittelussa voi mukailla aiempaa suunnitelmaani, koska toiminnallinen ryhmätilanne vaikutti saavan myyjät osallistumaan hyvin. Työpajan alussa tulisi siis määrittää ongelma jota lähdetään ratkaisemaan, jonka jälkeen ideoidaan vapaasti ja aletaan muodostaa ideoista ratkaisuehdotuksia.

Näkinsin ratkaisua kaipaaviksi kysymyksiksi ainakin seuraavat:

- Mikä on tarvekartoituksen päämäärä ja millaisia eri päämääriä myyjillä on sen suhteen tällä hetkellä?
- Kuinka perusteellinen tarvekartoituksen tulee olla, jotta päämäärä saavutetaan?
- Mitä osa-alueita tarvekartoituksen tulee sisältää?
- Mikä on ideaali lopputulema?
- Millaisia tavoitteita asiakkaillamme on ja mitkä niistä ovat relevantteja vakuutusratkaisuidemme kannalta? Tätä voi lähestyä toimialakohtaisesti.
- Millaisia prioriteetteja asiakkaillamme on ja miten ne saa selville?

- Miten voin auttaa tarvekartoituksen avulla asiakasta ymmärtämään hänen liiketoimintaansa liittyviä riskejä, joita ei ehkä aiemmin ole havaittu?
- Millaisia erilaisia käytäntöjä myyjillä on tarvekartoituksen suhteen? Valmistellaanko joitain kysymyksiä etukäteen, vai annetaanko tilanteen viedä? Ovatko tarvekartoitukset perusteellisia vai lyhyitä?
- Miten perustelen tarvekartoituksen perusteellisuuden ja hyödyn asiakkaalle niin, ettei hänestä tilanne tunnu kuulustelulta?

## **OEH -analyysi**

Edellisen harjoituksen jäljiltä myyjien ajatus on asiakkaassa ja hänen tilanteessa. Myynnissä on mielestäni kyse asiakkaan ongelman ratkaisusta hyötyä tarjoamalla. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota lisäarvoa, tulee myyjän ymmärtää oman tarjoaman todellinen hyöty asiakkaalle.

Valmistelin myyjille seuraavan harjoituksen, jonka tarkoitus on saada heidät ajattelemaan ratkaisujensa hyötyjä ominaisuuksien sijaan. Harjoitus on Ominaisuus Etu Hyöty (OEH) -analyysin laatiminen. OEH -analyysin tarkoituksena on tuoda myyjien esittämän vakuutusten arvo asiakkaan ymmärtämälle hyötyjen tasolle.

OEH -analyysin ideana on myydä lähinnä etuja ja hyötyjä asiakkaan liiketoiminnalle, eikä vain pelkkiä ominaisuuksia, joita asiakkaat pääsääntöisesti eivät ymmärrä. OEH tulisi mielellään sitoa asiakkaan liiketoiminnalle tärkeimpiin seikkoihin ja hänen itse tunnistamiin tarpeisiin. Tein itse OEH -analyysin aloittaessani uudessa työpaikassani, jotta osaan perustella myymäni palvelun arvon asiakkaille, jotka harvoin tuntevat edustamani yrityksen entuudestaan. Koen että analyysistä oli itselleni suurta hyötyä ja käytän sitä vieläkin välillä tukena myyntineuvotteluissa.

OEH -analyysin tekemiseen kannattaa varata aikaa, koska asiakastyyppejä on erilaisia, jolloin analyysin jokaista kohtaa tulee pohtia useasta näkökulmasta. Varsinkin jokaista hyötyä pohdittaessa tulee astua yleisimpien asiakastyyppeiden näkökulmaan ja miettiä tarkkaan onko listatusta hyödystä todella hyötyä.

Analyysin voi tehdä yksinkertaisesti joko Excel-taulukkoon tai kirjoittaa paperille. Taulukon vasempaan reunaan tulee Ominaisuussarake, johon listataan erityisesti ne vakuutusten ominaisuudet joissa erotutaan kilpailijasta. Seuraavaksi tulee Etusarake, johon listataan jokaisen ominai-

suuden asiakkaalle tuottama etu. Oikeaan reunaan kirjataan vielä Hyötysarake, jossa kerrotaan mitä hyötyä asiakas saa kyseisellä edulla.

Laadin tähän esimerkin OEH -analyysistä, mutta on tärkeää, että myyjät tekevät tämän itse kahdesta syystä: ensinnäkin, jokainen oppii ajattelemaan enemmän asiakkaan näkökulmasta ja omaksumaan hyötyjen myymisen ajattelutapaa sekä toiseksi, minun esimerkkini eivät välttämättä sovellu todellisten asiakastapausten kanssa täysin saumattomasti yhteen. Uskon että myyjät ja toimeksiantaja voivat yhteistä kokemustaan ja tietotaitoaan hyödyntämällä laatia paljon kattavamman analyysin joka vastaa asiakkaiden todellista kokemaa hyötyä.

Ominaisuus	Etu	Hyöty
Markkinoiden laajin terveysvakuutus yrityksen työntekijöille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parempi hoito ja korvaus sairaus- ja onnettomuustapauksissa</li> <li>...jonka ansiosta työntekijät palaavat nopeammin töihin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Parempi työnantajamielikuva</b></li> <li><b>Tyytyväisemmät työntekijät</b></li> <li><b>Vähemmän stressiä yrittäjälle</b></li> </ul>
Kilpailijoita kattavampi ajoneuvovakuutus erityisesti pohjoismaissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vahingot korvataan nopeammin</li> <li>Ajoneuvo hinataan pois vaurion yllättäessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Lyhyempiä keskeytyksiä liiketoimintaan</b></li> <li><b>Vähemmän rahallista menetystä vahingon sattuessa</b></li> </ul>
Nopeampi korvauspalvelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vahingonkorvausprosessi alkaa nopeammin ja on myös ajallisesti lyhyempi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Vahingon sattuessa koko yritys ei kaadu</b></li> <li><b>Vähemmän stressiä yrittäjälle</b></li> <li><b>Vähemmän rahallista menetystä vahingon sattuessa</b></li> </ul>

TAULUKKO 1: OEH -analyysi

Suosittelen että OEH -analyysi tehdään itse, mutta sen voi käydä myös ryhmässä läpi jälkikäteen. Ryhmässä läpikäynnillä jokainen saa lisää näkökulmia, joita ei välttämättä itsekseen tullut ajatella. Väitän että analyysin huolellinen tekeminen auttaa myyjiä esittämään ratkaisunsa niin, että asiakas ymmärtää paremmin ja jopa innostuu myyjän puhuessa hänen kieltään. Tämä ei välttämättä toteudu ensimmäisellä myyntitapaamisella analyysin laatimisen jälkeen, mutta pidemmällä aikajänteellä myyjät toivottavasti ajattelevat enemmän ulosantiaan.

Totean näin lopuksi, ettei OEH -analyysi kuitenkaan toimi välttämättä jokaiseen tilanteeseen, vaan aina tulee huomioida jokainen asiakas yksilönä. Vaikka keskimääräistä asiakasta kiinnostaisikin eniten hänelle tarjolla oleva hyöty, eikä niinkään vakuutusten eri ominaisuudet joista hän ei edes oikein ymmärrä, voi toisilla asiakkailla olla eri tilanne. Joku asiakas voi olla paljon kokeneempi vakuutusikäytännöistä ja häntä voi kiinnostaa tarkemmin eri vakuutusten ominaisuudet. Jos tällaiselle asiakkaalle aletaan puhua vääntämään rautalangasta hyötyjä, vaikka hän ymmärtää ne itsekkin ja haluaisi mieluummin kuulla erottavista ominaisuuksista, voi asiakas ärsyntyä.

### **Ratkaisun esittäminen ymmärrettävästi**

Kun myyjä todella ymmärtää asiakkaan tarpeen, tulee ratkaisun esittämisen vuoro. Jo viitekehyksessä lainasin Hakalaa ja Michelssonia seuraavasti: "Keskity puhumaan siitä, mitä asiakas saa – ei siitä mitä hän joutuu maksamaan. Hinnalla ei ole mitään merkitystä, vaan sillä mitä asiakas saa." (2009, 40.)

Palatakseni case-esimerkkiin, itse lähtisin myymään vakuutusratkaisua peilaamalla sitä sekä asiakkaalle henkilökohtaisesti että hänen yrityksen liiketoiminnalle tärkeisiin asioihin. Toki ratkaisu tulisi esittää aina näin, sillä myynti on tehokkaampaa, jos asiakas ja myyjä puhuvat samaa kieltä ja ratkaisevat yhdessä samaa ongelmaa. Ehkä ideatyöpajassa muodostettu ratkaisuehdotus "Opetä ja opi" tarkoittaa myös tätä.

Saapuisin tapaamiseen valmistautuneena ja ymmärtäisin jo asiakkaan liiketoiminnasta sen verran mitä julkisista lähteistä saa tietoa. Pyytäisin kuitenkin tapaamisen aluksi vielä asiakasta esittelemään sekä itseään että liiketoimintaansa ja sen kehityssuunnitelmia, jotta hahmottaisin paremmin mikä hänelle on tärkeää. On tärkeää kuunnella mitä ja miten asiakas kertoo, koska kaikki mitä hän sanoo, on hänen oma mielipiteensä ja näkemyksensä asioihin, eikä siis välttämättä absoluuttinen totuus. Esittäisin tarkentavia kysymyksiä ymmärtääkseni varmasti mitä yrityksessä tapahtuu



suurella kuvalla ja sen jälkeen syventäisin asiakkaalle tärkeiden asioiden riskeihin. Tavoitteenani olisi tapaamisen alussa ymmärtää mikä asiakkaalle on tärkeää ja lisäksi saada asiakas ymmärtämään, että nämä tärkeät asiat tulee vakuuttaa parhaimmalla mahdollisella vakuutuksella.

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen jälkeen tarvekartoitusta voisi jatkaa SPIN - kyselytekniikan avulla ja kartoittaa asiakkaan nykyisten vakuutusten tilaa esimerkiksi seuraavasti:

"Onko sinulla voimassa oleva terveystakuutus?"

Yrittäjän vastatessa ei, jatkaisin ongelmaan, eli mitä ongelmia terveystakuutuksen puute saa aikaan. Ongelmien jälkeen jatkaisin seuraamuksiin:

"Oletko miettinyt mitä yrityksellesi tai perheesi toimeentulolle tapahtuu, jos sairastut ilman terveystakuutusta?"

Tässä välissä odottaisin asiakkaan reaktiota, jonka jälkeen syventäisin vaikutusten laajuutta asiakkaan tilanteeseen, jolloin hän ymmärtäisi asian merkityksen ja haluaisi ratkaista aiemmin tunnistamattoman tarpeensa. Pyrkisin saamaan tarpeen mahdollisimman yksiselitteisesti selville, eli pyrkisin löytämään vielä tarpeen takaa tarpeen. Ideaalitilanteessa asiakas vielä saadaan sanomaan tarpeensa ääneen, jolloin voidaan varmistua, että hän itse pitää sitä tärkeänä, mutta lisäksi voidaan myöhemmin perustella ratkaisu juuri asiakkaan käyttämiä termejä hyödyntäen.

Ratkaisun esittäessä tulee kokoajan huomioida asiakkaan tarve ja käyttää mielellään hänen itse käyttämiään termejä, jotta asiakas tuntee myyjän ymmärtävän. Myyjän tulee kertoa ratkaisun hyödyt ja myös perustella ne siten että asiakas ymmärtää, eikä turhaudu. Asiakkaan ymmärryksen voi varmistaa välikysymyksillä, jotka osaltaan toimivat myös osahyväksyntänä, joka oli yksi ideatyöpajan ratkaisuehdotuksista.

Ratkaisun esittämisessä voidaan hyödyntää OEH -analyysin perusteella vakuutusten ominaisuuksista määritettyjä hyötyjä, mikäli kyseessä on tällainen asiakastyyppejä, jota hyödyt puhuttelevat. Aiemmassa esimerkissä selvitetyn terveystakuutuksen tarpeen täyttämiseen voisi esittää näin: "Meidän ratkaisun avulla voit olla huoletta, koska korvaamme summan X mikäli jotain sattuisi. Lisäksi pääset nopeasti hoitoon ja sitä kautta jatkamaan liiketoimintaasi, jolloin minimoimme taloudelliset vahingot."

Kun myyjä on auttanut asiakasta ymmärtämään, millaisia riskejä liiketoiminnasta on vakuuttamatta ja millaisia vaikutuksia niillä voi olla vahingon sattuessa, väitän ettei asiakas ole niin kiinnostunut vertailemaan kilpailijoiden tarjouksia. Myyjänä en jättäisi tätä kuitenkaan sattuman varaan, vaan sopisin asiakkaan kanssa aikataulun päätöksenteolle, kuten ideatyöpajassa keksittiin ratkaisuksi kaupan päättämisen helpottamiseen. Kun asiakas sitoutuu aikatauluun, on hänelläkin vähemmän stressiä siitä, milloin hän tekee päätöksen vakuutusasioistaan.

## 7 POHDINTA

Sain toimeksiannon alun perin otettuani itse yhteyttä toimeksiantajaan, joka osoitti kiinnostusta esittämäni aiheeseen. Esitin alustavan ideani helmikuussa 2017, jonka jälkeen hioimme aihetta ja tutkimuksen tarkempaa suuntaa parin kuukauden ajan. Varsinainen yhteistyösopimus allekirjoitettiin maaliskuussa, aloituskeskustelun oli määrä olla toukokuussa ja työn valmistumiselle sovittiin alustavaksi aikatauluksi syyskuun loppu. Sain alusta asti toimeksiantajan puolesta vapaat kädet aikataulun suhteen, mistä olen erittäin kiitollinen.

Kevään aikana hioimme toimeksiantajan kanssa yhdessä aihetta ja se muuttui prosessin alussa paljon. Tutkimussuunnitelma piti alkuvaiheessa sisällään toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ja parhaiden myyjien haastatteluita, joista kuitenkin yhdessä päätettiin luopua käytettävissä olevan ajan riittämättömyyden vuoksi. Alkuvaiheilla tutkimuksen tarkoituksena oli olettaa myynnin suurimpia haasteita työntekijöiden kanssa käymieni keskusteluiden perusteella ja lähteä ainoastaan kehittämään ratkaisuehdotuksia. Tästä ideasta kuitenkin luovuttiin ja sen sijaan päätettiin tutkia objektiivisesti koko myyntiprosessin vaiheet läpi, jotta myynnin todelliset haasteet ja niiden syyt selviäisivät.

Koin ensimmäiset vastoin käymiset toukokuussa, kun ohjaava opettajani sairastui ja aloituskeskustelua jouduttiin siirtämään. Lopulta aloituskeskustelu pidettiin kesäkuun alussa uuden ohjaavan opettajan siivittämänä. Tästä opin ainakin sen että elämässä tapahtuu väistämättä asioita joihin itse en voi vaikuttaa. Lisäksi uskon saaneeni uutta ulottuvuutta tutkimukseeni kun sain kuulla kahden opettajan erilaiset näkemykset työstäni. Aloituskeskustelussa työn toimeksiantajalla ei ollut vaatimuksia aikataulun suhteen, mutta sanoin itse naiivisti ja liiankin kunnianhimoisesti työn olevan valmis lokakuussa.

Opinnäytetyöprosessini jatkui aiheen hiomisen jälkeen lähteiden etsintään. Lähdin etsimään kirjallisuutta muun muassa Oulun ammattikorkeakoulun kirjastosta käyttämällä erilaisia myyntiin ja ostamiseen liittyviä hakusanoja. Laajensin haun koskemaan myös lähialueiden yhteistyökoulujen, sekä Oulun kaupungin kirjaston valikoimaa. Rajasin lähteet niin, ettei mikään lähde mielellään olisi yli kymmentä vuotta vanha, vaan painottaisin mahdollisimman ajantasaisia teoksia. Päälähteiksi nousivat Oivaltava myyntityö (Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016), Myyntityön

vauhtipyörä (Kalliomaa, S. 2011), Ostovallankumous (Rubanovitsch, M. & Aminoff, 2015) ja Myy enemmän – myy paremmin (Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012). Muina lähteinä käytin esimerkiksi verkosta löytämiäni tutkimuksia.

Aloittaessani tutkimusta opiskelin vielä täysipäiväisesti, jonka vuoksi viitekehyksen tekeminen eteni vauhdilla ja sain sen rungon nopeasti kasaan. Löydettyäni päälähteet aloitin laatimaan tietoperustaa ostamisen ja myynnin ympärille. Halusin alusta asti pitää ostamisen tärkeänä osana työtä, sillä mielestäni myyjän tärkein tehtävä on ymmärtää ostajaa. Hyödynsin tietoperustassa eräällä toisella opintojaksolla laatimaani kevyttä runkoa myynti- ja ostoprosessien osalta. Runko oli kuitenkin aivan liian suppea ja se muuttui sekä laajeni huomattavasti.

Koen tietoperustan lähteideni olleen oivallisia myöhempään tutkimukseeni peilaten, sillä kaikissa lähteissä painotettiin lopulta samojen asioiden tärkeyttä myyntiprosessissa. Kaikissa lähteissä pidettiin tärkeänä riittävää asiakkaan ymmärtämistä, eli tarvekartoitusta, sekä oman ratkaisun esittämistä hyödyt edellä. Myös lähteet ostajan näkökulmasta sekä tutkimukset tukivat sitä käsitystä että vakuutuslalla ostaminen koetaan hankalaksi, koska vakuutuksia ei ymmärretä. Jälkikäteen mietittynä olisi voinut olla hyvä sisällyttää tietoperustaan myös erilaisia näkökulmia painottavia lähteitä ja siten kyseenalaistaa useammin. Esimerkiksi toimeksiantajan pitämää Challenger Sale –koulutusta olisi voinut työssä tutkia tarkemmin, sillä Challenger Sale –teoksessa käsitelty haastajamyynni eroaa tässä tutkimuksessa esiin tuodusta myyntiteoriasta.

Loppukeväästä sain uuden haasteen entisessä työpaikassani, sillä minut ylennettiin asiakkuuspäälliköksi. Uusi rooli toi mukanaan enemmän työtä, joka tarkoitti sitä, etten keskittynyt enää tutkimukseen täysipäiväisesti. Kiireisestä aikataulustani huolimatta jatkoin opinnäytetyön parissa ja sain viitekehyksen lähes valmiiksi loppukesään mennessä.

Saatuani tietoperustan lähes valmiiksi aloin pohtimaan tarkemmin tutkimus- ja kehittämismenetelmiäni yhdessä työn ohjaavan ja toimeksiantajan kanssa. Päätimme haastatella kaikki 12 toimeksiantajan alaista ja selvittää heidän näkemyksensä myynnin suurimmista haasteista. Jouduin odottamaan haastatteluiden kanssa hieman koska myyjät olivat kesälomiensa jälkeen kiireisiä sopimusten uusimisten kanssa ja lopulta aikataulut eivät kohdanneet kahden myyjän kanssa lainkaan, vaan heidät jätettiin pois haastatteluista. Henkilöhaastattelut olivat oivallinen tapa selvittää, miten haastateltavat näkivät oman työnsä haasteet, mutta haastattelut tarjoavat kuitenkin aina subjektiivisen näkökulman joka saattaa erota todellisuudesta.

Läpi tutkimuksen pyrin pitämään objektiivisen näkökulman tutkimukseen, niin kuin alussa päätettiin. Annoin myyjien kertoa henkilöhaastatteluissa avoimesti haasteistaan, mutta kysyin myös tarkentavia kysymyksiä. Pohdin jokaisen kysymykseni huolellisesti ennakoon, jotta en vahingossakaan ohjailisi haastateltavia vastaamaan tietyin tavoin. Luonnollisesti henkilöhaastattelussa on inhimillisen virheen mahdollisuus, mutta sanoisin onnistuneeni objektiivisuudessa hyvin. Tutkimukseni luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että minä vedin itse johtopäätökset haastatteluiden tuloksista ja voi olla mahdollista, että joku toinen olisi nähnyt jonkin eri syyn myyjien haasteiden taustalla. Ehkä tulkintaan vaikuttavat myös omat aiemmat kokemukseni ja haasteeni myyntityössä.

Henkilöhaastatteluiden tulosten perusteella suunnittelin ja fasilitoin toiminnallisen ryhmätilanteen. Paneelikeskustelun suunnittelu sujui muuten odotetusti, mutta tällä kertaa sekä toimeksiantajan kiireinen aikataulu että oma työelämäni viivästytti projektia; minä muutin kesken tutkimuksen Barcelonaan töiden perässä. Sain syksyllä mahdollisuuden muuttaa nelmien työpaikkani perässä ulkomaille, joka oli aina ollut unelmani. Muuton vuoksi jouduin lykkäämään paneelikeskustelun alkuperäistä aikataulua. Vapaa-aikani kului uuden kulttuurin, paikallisten tapojen ja ympäristön tutkimiseen. Lisäksi työpajan toteuttaminen etäyhteydellä ei tuntunut mielekkäältä ja osallistavalta vaihtoehdolta, joten lykkäsimme työpajan toteuttamista myöhemmäksi.

Lopulta otin vapaata töistä ja lensin toteuttamaan paneelikeskustelun marraskuun loppupuolella. Keskustelussa pyrin omaksumaan paneelikeskustelun vetäjän ja kannustajan roolin, mutta luonnollisesti jouduin myös pitämään keskustelun raiteillaan. Ryhmätilanteen pohjalta vedin lopulliset johtopäätökset syistä myyjien kokemien haasteiden takana ja lähdin kehittämään niihin ratkaisuehdotuksia. Paneelikeskustelu sai kiitosta ja pääsin siinä sille asettamaani tavoitteeseen. Jälleen voidaan kuitenkin todeta tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavan sen, että johtopäätökset ovat minun näkemyksiä tilanteesta ja joku olisi voinut tehdä toisenlaisia johtopäätöksiä.

Lähdin kehittämään ratkaisuehdotuksia myyjille johtopäätösteni pohjalta. Näin myyjien suurimmaksi haasteeksi kokonaisuuden hahmottamisen, eli asiakkaan ymmärtämisen ja ratkaisun hyötyjen perustelun niin että asiakas ymmärtää. Ratkaisuehdotukseni keskittyivät asiakkaan ymmärtämiseen ja omien tuotteiden hyötyjen ymmärtämiseen. Näin lopputulemana on asiakasta ymmärtävä myyjä, joka osaa perustella vakuutusratkaisunsa siten että asiakas ymmärtää saamansa hyödyn juuri hänen liiketoiminnan huomioiden.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myyjien yleisimmät haasteet sekä kehittää ratkaisuehdotuksia niihin. Yleisimpinä haasteina myyjien henkilöhaastatteluissa nousi esiin kaupan päättäminen ja sitä vaikeutti hinnan myyminen. Toiminnallisessa ryhmätilanteessa työstiin yhdessä edellä mainittuja haasteita ja luotiin muutama käytännön ratkaisuehdotus. Henkilöhaastatteluiden ja toiminnallisen ryhmätilanteen pohjalta tulin siihen johtopäätökseen, että asiakkaan ymmärtäminen ja ratkaisun esittäminen eivät olleet myyjillä niin hyvin hallussa. Laatamani tietoperusta osoitautui oikein hyödylliseksi, sillä suoraan sen perusteella sain laadittua ratkaisuehdotuksia. Käytin myös omaa kokemustani ja ideoitani hyödyksi ratkaisuehdotusten kehittämisessä, jotta tuloksena olisi kattavat keinot haasteiden selättämiseen. Tärkeimmät kehittämis ehdotukseni olivat asiakasymmärryksen kehittämiseen keskittyvä työpaja ja hyötyjen perustelua kehittävän OEH - analyysin laatiminen.

Olen maininnut tutkimuksessani kehityskohteita työn jatkamiselle, mutta vielä yhteenvetona näkisin tärkeimmäksi kehittää myyjien asiakasymmärryksen ja ratkaisun esittämisen taitoja. Toisenlaisena jatkotoimena näkisin hyväksi keskittyä myyjien jatkuvaan kehittämiseen ja heidän arjen helpottamiseen. Jatkossa tutkimuksen toimeksiantaja voisi ottaa tavaksi esimerkiksi samankaltaiset myyntiprosessin haasteita tutkivat haastattelut säännöllisten kehityskeskusteluiden yhteyteen. Vastaavasti myyjiä tulee kannustaa pyytämään apua haasteita kohdatessaan.

Opin tutkimuksen aikana todella paljon tutkimuksen tekemisestä, faktojen ja mielipiteiden kyseenalaistamisesta, sekä ennen kaikkea myynnistä ja sen johtamisesta. Tutkimuksen aikana havaitsin erilaiset taustat omaavien myyjien painivan samojen haasteiden kanssa, joka osaltaan myös antoi rohkeutta tutkia omaa myyntityötä ja kohtaamiani haasteita. Sain tutkimuksesta konkreettista hyötyä omaan myyntityöhöni siten että osasin käsitellä hinnasta tinkineitä asiakkaita paremmin kuin ennen tutkimusta. Näkisin tutkimuksen myös muuttaneen ja kehittäneen omaa asiakasymmärrystäni ja arvomyynnin taitojani.

Tutkimuksen tekemisen taitoni kehittyivät varmasti eniten, sillä tämä on laajin tutkimus, jonka olen koskaan laatinut niin ajallisesti kuin sisällön määrällisestikin. Aiheen rajaaminen ja muotoilu osoitautui yllättävän vaikeaksi, sillä tietoperusta meinasi useaan otteeseen lähteä rönsyilemään. Kun tutkimuksen tekoon uppoutui, tuntui lähes jokainen uusi oppimani asia niin mielenkiintoiselta, että halusin myös lukijani saavan tietää siitä. Käymällä tutkimuksen useaan otteeseen läpi opin ky-

seenalaistamaan yksittäisten asioiden kontekstiin kuuluvuutta ja samalla hahmottamaan kokonaisuutta paremmin – samaa mitä toivon myyjien tutkimuksestani oppivan.

Kokonaisuutena arvioin onnistuneeni tutkimuksessa kiitettävästi ja uskon toimeksiantajayrityksen saavan työstäni aitoa hyötyä. Toivon saavani palautetta ja kehitysehdotuksia tutkimuksesta, sillä varmasti kehitettävää ja lisättävääkin löytyy. Toivon myös kuulevani onko ratkaisuehdotuksiani viety käytäntöön ja millaista hyötyä niistä on saatu.

## LÄHTEET

Accenture 2017. The Voice of the Customer: Identifying Disruptive Opportunities in Insurance Distribution. Viitattu 6.10.2017, [https://www.accenture.com/us-en/insight-insurance-distribution-marketing-consumer-study?c=fs\\_infy17lkd\\_10000168&n=smc\\_0916](https://www.accenture.com/us-en/insight-insurance-distribution-marketing-consumer-study?c=fs_infy17lkd_10000168&n=smc_0916).

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. E-kirja. Helsinki: Edita.

Fox, J. J. 2005. Sateentekijä : neuvoja asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi. Suom. Laukkanen, M. Helsinki: Rastor Oy.

Frakt, A. 2014. Choosing a Health Plan Is Hard, Even for a Health Economist. Viitattu 25.1.2018, <https://www.nytimes.com/2014/10/28/upshot/choosing-a-health-plan-is-hard-even-for-a-health-economist.html>.

Harward Business Review 2014. With Big Data Comes Big Responsibility. Viitattu 5.10.2016, <https://hbr.org/2014/11/with-big-data-comes-big-responsibility>.

Hutt, M. & Speh, T. 2010. Business Marketing Management: B2B. Cincinnati: South-Western College Pub.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K., Mäkinen, H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.



Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta : Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing. Essex: Pearson Education Limited.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki. Helsinki: Talentum Pro.

Lapatto, M. Vakuutusala valmis digitalisaation murrokseen. Viitattu 9.9.2017,  
[http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vakuutusala\\_valmis\\_digimurrokseen.aspx](http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Vakuutusala_valmis_digimurrokseen.aspx).

Lehto, M. 2018. Teknologiamuutokset ja kyberriskit vakuutusalan merkittävimpiä riskejä. Viitattu 25.1., <https://uutishuone.pwc.fi/teknologiamuutokset-ja-kyberriskit-vakuutusalan-merkittavimpia-riskeja/>.

Marot, S. 2016. How to turnaround an unhappy client to close more sales. Viitattu 19.12.2017,  
<http://www.succeedatselling.com/turnaround-unhappy-client/>.

Muller, P., Damgaard, M., Litchfield, A., Lewis, M. & Hörnle, J. 2011. Consumer behaviour in a digital environment. Viitattu 28.2.2017,  
[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/464441/IPOL-IMCO\\_ET\(2011\)464441\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/464441/IPOL-IMCO_ET(2011)464441_EN.pdf).

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia - näin meille myydään. Helsinki: Docendo.

Puhelinhaastattelut opinnäytetyöhön, 25.9. - 9.10.2017. Tekijän hallussa.

PwC 2018. The Digitalization megatrend. Viitattu 25.1.2018,  
<https://www.strategyand.pwc.com/global/home/what-we-think/digitization/megatrend>.

Rantala, J. & Kivisaari, E. 2015. Vakuutusoppi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Helsinki: Infor Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän – myy paremmin. Saarijärvi: Saarijäven Offset Oy.

Rubanovitsch, M. & Aminoff, J. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Rummukainen, T. 2015. Huippumyyjä. Eura: Eura Print Oy.

Sharps, K., Hitsky, D., Hodgins, S. & Ma, C. 2015. Life insurance consumer purchase behavior - Tailoring consumer engagement for today's middle market. Viitattu 5.10.2017, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-cons-life-insurance-consumer-study.pdf>.

Toman, N., Adamson, B. & Gomez, C. 2017. The New Sales Imperative. Viitattu 6.10.2017, <https://hbr.org/2017/03/the-new-sales-imperative>.

Tracy, B. 2015. Sales Success. New York: American Management Association.

Tracy, B. 2004. The Psychology of Selling : how to sell more, easier, and faster than you ever thought possible. Nashville: Thomas Nelson.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja. Tampere: Power Competence Oy.